

BUZÁDY ZOLTÁN

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK MAGYARORSZÁGON

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

Vezetési és Szervezési Tanszék

Témavezető: Balaton Károly, egyetemi tanár

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

Gazdálkodástani Ph.D.

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK MAGYARORSZÁGON

Ph. D. értekezés

BUZÁDY Zoltán

Budapest, 2000

TARTALOMJEGYZÉK:

0. BEVEZETÉS	7
1. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK KIALAKULÁSA ÉS KUTATÁSA	10
1.1. Szövetségek: a vállalati közeledés egy sajátos formája	11
1.1.1. A stratégiai szövetségek definíciója	12
1.1.2. A stratégiai szövetségek jelentősége	13
1.2. Az üzleti stratégiák nemzetközivé válása és globalizálódása	15
1.2.1. Stratégiai szövetségek – a stratégia egy új paradigmája?	17
1.2.2. A stratégia és a stratégiai szövetségek közötti kapcsolat	19
1.2.3. A stratégiai szövetségek trendjei	21
1.2.4. Tendenciák a stratégiai szövetségekről szóló publikációkban	22
2. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK JELLEMZOI	25
2.1. A „kooperáció”	25
2.2. Mik is azok a szövetségek?	26
2.3. A stratégiai szövetségek elorettörésének és a belőlük fakadó elonyök kihasználásának magyarázata	29
2.4. A közös vállalatok és szövetségek mögött rejlő motivációk – az elmélet tükrében	30
3. ELMÉLETEK ÉS ISKOLÁK	34
3.1. Bevezetés az elméleti megközelítésekbe	34
3.2. A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú megközelítése	36
3.2.1. Tokeegyesítő és nem tokeegyesítő szövetségek	38
3.2.2. A tranzakciós költségek kiinduló megközelítés bírálata	41
3.3. Bizalom alapú megközelítés	43
3.4. A társadalmi struktúra-elméletek és a hálózatok	46
3.5. Szövetséges hálózatok versenye	48
3.6. Verseny a kompetenciákért	49
3.6.1. A vállalat erőforrás-alapú megközelítése	50
3.6.2. A stratégiai szövetség-alkotás erőforrás alapú megközelítése	52
3.7. A vállalat és a szövetség tudásalapú elmélete	55
3.8. Szervezeti tanulás és eszköz komplementaritás az együttműködésekben	56
3.9. Az új institucionalizmus megközelítése	60
3.10. A stratégiai szövetségek elméleteinek és megközelítéseinek átfogó értékelése	62
4. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK TÍPUSAI ÉS TELJESÍTMÉNYE	64
4.1. A szövetségek típusai – egy történelmi áttekintés	64
4.2. A stratégiai szövetségek taxonómiája	66
4.3. Nem rivális vállalatok közötti partnerség	70
4.4. Partnerség versengető vállalatok között	73
4.5. A szövetségek teljesítménye és kimenete	76
4.5.1. Teljesítménymérés	77
4.5.2. A stratégiai szövetségek kimenetele	79
4.6. A stratégiai szövetségek dinamikája és fejlődése	79
5. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A HAZAI KONTEXTUSBAN	81
5.1. Történelmi áttekintés	81
5.1.1. A vertikális integráció korszaka Magyarországon, és a szervezeti decentralizáció igényének megjelenése	82
5.1.2. Az 1980-as évek változásai	83
5.1.3. Az 1990-es évek változásai	85
5.1.4. A szocialista vállalatirányítási rendszer jellemzői és a továbbfejlődése	86
5.1.5. Vállalatközi kapcsolatok és muszaki fejlesztés: a szocialista országok járműiparájának példája	87
5.2. Stratégiai Szövetségek Magyarországon	89
5.2.1. Hazai stratégiai szövetségek kialakulásának elméleti kerete	89
5.2.2. A tulajdonon alapuló megközelítés rekombináció és valódi tulajdonlás	90
5.2.3. Beszállítói kapcsolatok és multinacionális vállalatok	93

5.2.4. Vállalatközi hálózatok	94
5.2.5. Közös vállalatok és lokális partnerek.....	95
5.2.6. Magyarországi stratégiai szövetségek.....	97
6. ELMÉLETI MODELL ÉS KUTATÁSI MÓDSZERTAN	102
6.1. Az empirikus kutatás célja	102
6.2. A szerkezet	102
6.3. A hipotézisek.....	107
6.4. Kutatási módszertan.....	111
6.4.1. Kvantitatív kutatási módszerek; hipotézistesztelés.....	112
6.4.2. A struktúra feltárásához és az adatok redukálásához használt kvalitatív kutatási módszertan	113
6.4.3. Trianguláció	116
6.4.4. Kvalitatív kutatási módszertan	118
6.5. A felmérés során használt kérdőív.....	119
6.6. A minta.....	120
7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	121
7.1. A kérdőíves kutatás eredményei	121
7.2. A minta elemzése.....	122
7.3. Leíró statisztika.....	124
7.4. A hipotézisek vizsgálatának eredményei.....	128
7.5. Faktorelemzés és klaszterelemzés eredményei.....	139
7.6. Kvalitatív kutatás eredményei.....	146
7.6.1. A Ganz Gépgyár Holding Rt. stratégiai szövetségei.....	146
7.6.2. A Henkel Magyarország Kft. stratégiai szövetségei.....	160
7.6.3. Pannonplast Muanyagipari Rt. stratégiai szövetségei.....	169
7.7. Átfogó Következtetések	182
8. MELLÉKLETEK	189
8.1. Melléklet – Kérdőív	189
8.2. Melléklet – Interjú személyek	191
8.3. Melléklet – Klaszterelemzés dendogramm.....	192
9. HIVATKOZÁSOK	193

Ábrák:

1. ábra: Vállalati összeolvadás sematikus ábrázolása.....	12
2. ábra: Szövetségből származó bevételek	13
3. ábra: Gyártásvezetők globális terjeszkedési stratégiái.....	14
4. ábra: Stratégia irányultsága és lehetséges szövetségi típusok	17
5. ábra: Stratégiai szövetség és a függés kapcsolata	27
6. ábra: Stratégiai szövetségek létrehozásának lehetséges okai.....	29
7. ábra: Elméletek és motivációs tényezők stratégiai szövetség létrehozásához	30
8. ábra: Stratégiai szövetségek “generikus motivációs tényezői”	31
9. ábra: Szervezeti forma és költségek	38
10. ábra: Joint venture és szerződéses stratégiai szövetségek tranzakciók	41
11. ábra: Szövetsége fejlődési fázisai és a bizalom fejlesztése.....	45
12. ábra: Stratégiai szövetség, alap kompetencia és outsourcing.....	53
13. ábra: Stratégiai szövetségek alaptípusai.....	67
14. ábra: Stratégiai szövetségi opciók	68
15. ábra: Vállalat közötti kapcsolatok	69
16. ábra: Stratégiai szövetség irányai és a lehetséges partnerek	70
17. ábra: Együttműködés lehetséges irányzatai.....	71
18. ábra: Horizontális stratégiai szövetségek tipológiája	75
19. ábra: Vállalati átalakulás tényezői.....	89
20. ábra: A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának kontextusa	90
21. ábra: Stratégiai szövetség megkötésének éve	98
22. ábra: Kutatási modell	105
23. ábra: Trianguláció modell	116
24. ábra: A mintában szereplő vállalatok alkalmazottainak száma.....	122
25. ábra: A mintában szereplő vállalatok mérete értékesítési árbevétel szerint	122
26. ábra: A mintában szereplő vállalatok fő tevékenységek besorolása a gazdasági ágak szerint ..	123
27. ábra: A mintában szereplő vállalatok tulajdonosi összetétel szerint	123
28. ábra: Sajátértékek görbéje	139
29. ábra: Klasztercsoportok mérete (2)	141
30. ábra: Klaszter csoportok a 1. és 2. faktorra vetítve	143
31. ábra: Klaszter csoportok a 1. és 3. faktorra vetítve	144
32. ábra: A Ganz Gépgyár Rt. tulajdonosi szerkezete.....	146
33. ábra: Ganz Gépgyár szervezeti struktúrája.....	148
34. ábra: A Ganz Vagon Kft. szövetségi és partneri hálózata	151
35. ábra: Pannonplast Holding szervezete.....	170
36. ábra: Pannonplast csoport felépítése	171
37. ábra: A Pannonpipe és Pipelife stratégiai szövetsége sematikus ábrázolása	174
38. ábra: A Polifoam tulajdonosai.....	176
39. ábra: A Pannon-Tara szövetség sematikus ábrázolása	178
40. ábra: 1, 2 és 3 klaszter csoportok	184

Táblázatok:

1. táblázat: Stratégiai tényezők fontossági sorrendje	33
2. táblázat: Alkalmazott elméletek gyakorisága	35
3. táblázat: A szereplők közötti erőforrások alakulása	37
4. táblázat: Tudás szerzés és létrehozása a szövetségben.....	56
5. táblázat: “Nagy mintájú” tanulmányok a szervezetközi tanulásról.....	58
6. táblázat: A stratégiai szövetségek jogi keretei	91
7. táblázat: Kereszttulajdonlás Magyarországon 1996.....	91
8. táblázat: Stratégiai szövetségben résztvevő cégek földrajzi hovatartozása	97
9. táblázat: Függő és független változók	112
10. táblázat: Kutatási módszerek.....	118
11. táblázat: Strukturált interjú szempontjai	118
12. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetség kimenetele	124
13. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetségi partner	125
14. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetség irányultsága	125
15. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Funkcionális területek száma	126
16. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Stratégiai pozíció	126
17. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Rendelkezésre bocsátott eszközök jellege	127
18. táblázat: H1 Keresztábra	128
19. táblázat: H2 keresztábra	130
20. táblázat: H2 keresztábra (2).....	130
21. táblázat: Keresztábra 3 és 3b hipotézishez.....	131
22. táblázat: Keresztábra 4. hipotézishez	132
23. táblázat: Keresztábra az 5. hipotézishez.....	133
24. táblázat: Keresztábra az 5. Hipotézishez (2)	133
25. táblázat : Keresztábra a 6. hipotézishez.....	134
26. táblázat: Keresztábra a 6b hipotézishez.....	135
27. táblázat: Keresztábra a 7. hipotézishez.....	135
28. táblázat: Keresztábra a 7b hipotézishez.....	137
29. táblázat: Keresztábra a 8. hipotézishez.....	138
30. táblázat: Megmagyarázott variancia százaléka	139
31. táblázat: Rotált komponens mátrix.....	140
32. táblázat: Klasztercsoportok mérete	141
33. táblázat: Klaszterek homogenitása és klaszter átlagok	142
34. táblázat: Szövetségek és hozzájárulások	180
35. táblázat: Keresztábra: Klasztercsoportok és a szövetség stratégiai hatása	186

0. BEVEZETÉS

Az elmúlt években figyelemre méltó módon növekedett a tudományos és üzleti folyóiratokban a “stratégiai szövetségek” témakörrel foglalkozó cikkek száma. Nem is olyan régen – a ’80-as években – a vezetők meglehetősen különösnek tartották még a vállalatok stratégiai szövetségeken keresztül történő közeledését egymáshoz. Főleg tapasztalatlanságukból következően ferde szemmel nézték az ilyen eseteket. Időközben azonban a stratégiai szövetségek szilárdan megvetették lábukat a stratégiai menedzsment területén, sőt sok vállalat a szervezeti együttműködés ennél újabb és összetettebb formáival is kísérletezik, például virtuális hálózatok kiépítésével.

A nemzetközi trendek Magyarországra is érvényesek. Valójában az elmúlt évtizedben jelentősen növekedett azon felfogások száma – még Közép-Kelet-Európában is, akik hajlandóak megfontolás tárgyává tenni a “szövetségeket”, olyan további alternatívák mellett, mint a vállalatfelvásárlások és –összeolvadások vagy a saját erőre támaszkodó stratégiák (ld. 1. ábrát).

Számos tudományos és személyes ok miatt határoztam a magyarországi “stratégiai szövetségek” kutatása mellett:

☞☞A stratégiai menedzsment igen széles spektrumán a stratégiai szövetségek egy nagyon izgalmas új területet jelentenek, ez iránta való fokozódó tudományos érdeklődéssel és egyre bővülő szakirodalmi háttérrel.

☞☞A stratégiai szövetségek területe sok más – roppant érdekes – tudományos területtel fed át, úgy mint a stratégia, a szervezetelmélet, szervezeti tanulás, nemzetközi üzleti gyakorlat, vagy a bizalom és kontroll kérdésköre stb., aminek köszönhetően kutatási témák igen gazdag tárházát kínálja.

☞☞Magyarországon gyors és alapvető politikai és társadalmi változások mentek végbe, melyek magukkal hozták az elmúlt tíz évben tapasztalt átalakulást a piacgazdaságba. Ezek a makrogazdasági változások hatással voltak a mikrogazdaságra, mely önmaga is visszahatott a nemzetgazdasági folyamatok alakulására. A korábbi vezetési módszerek újragondolása, illetve teljesen új módszerek bevezetése, valamint a nyugati üzleti stratégiák és gyakorlatok magyarországi vállalatokba való átvétele többek között a stratégiai szövetségek terjedését is elősegítette. Az átmeneti gazdaság és az új menedzsment technikák ezen találkozása igen csábító kutatási területet hozott létre

A személyes okok között szerepel a téma sajátosan erős nemzetközi jellege. Korábbi tanulmányaim során lehetőségem volt rá, hogy a vonatkozó angol, német továbbá francia nyelvű szakirodalmat megismerjem. Egyben a magyar vezetőkkel készítenő interjúk során személyes és torzításoktól mentes képet kaphatok a hazai viszonyokról is.

További szempont, hogy egy szemesztert töltöttem a Párizs melletti Hautes Etudes Commerciales (HEC) egyetemen, ahol a stratégiai szövetségek két vezető kutatójának, Bernard Garrette és Pierre Dussauge professzorok előadásain hallgattam a témát. Az első tudományos publikációm (Aal, Balaton és Buzády 1997) a stratégiai szövetségekhez szorosan kapcsolódik és a Magyarországon működő nemzetközi közös vállalatokkal foglalkozik. Ez a munka keltette fel érdeklődésemet a stratégiai szövetségek más lehetséges formái iránt.

Ezen Ph.D. disszertáció témája tehát a stratégiai szövetségek jelensége Magyarországon. Célom, hogy az empirikus vizsgálatokkal, kvalitatív és kvantitatív módszerekkel, új betekintést nyújtsak ebbe a kérdéskörbe. Célkitűzésem kettős: A téma szakirodalmi elméletéből levezetett konkrét hipotézisek tesztelése, valamint a gyakorlatban megfigyelhető új szempontok feltárása.

A disszertáció szerkezete a következőképpen alakul:

Az első fejezet tömör áttekintést ad a stratégiai szövetségek legfontosabb meghatározásairól, a szövetséges stratégiák és nemzetköziesedés stratégiai közötti kapcsolatokról, illetve rávilágít a legújabb tendenciákra.

A második fejezet részletesen foglalkozik a szövetségek leírásának különböző megközelítési lehetőségeivel, rámutat a stratégiai szövetségek kialakulásához vezető legfontosabb tényezőkre és elemzi a szövetségek kialakítása mögött megbújó motivációs tényezőket.

A harmadik fejezet azután a vezető szervezetelméleti nézőpontokból mutatja be a stratégiai szövetségeket különös tekintettel a szövetségekhez kapcsolódó elméleti alapvetésekre.

A negyedik fejezet áttekintést ad a stratégiai szövetségek osztályozási lehetőségéről illetve egy taxonómiát nyújt a további munkához.

Az ötödik fejezet bemutatja a stratégiai szövetségek magyarországi fejlődését a szocialista tervgazdaságtól napjainkig.

A hatodik fejezet tárgyalja az empirikus Ph.D. kutatás elméleti keretét, vázolja a hipotéziseket és részletezi a kutatás módszertanát.

A hetedik fejezet az kvalitatív és kvantitatív kutatási eredményeket mutatja be.

A nyolcadik fejezet a legfontosabb mellékleteket tartalmazza.

1. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK KIALAKULÁSA ÉS KUTATÁSA

A következő évezredhez közeledve a vezetők egy gyorsan változó versenykörnyezettel találják szembe magukat. Az olyan hirtelen változások, mint a dereguláció, a globalizáció, a technológiák konvergenciája és az Internet, módosítani fogják a verseny játékszabályait. A vezetőknek meg kell tanulniuk új módokon versenyezni. Az egyik ilyen új módot a társulások és szövetségek jelentik.

A jelenlegi lázas vállalati karcsúsítások és outsourcing idején számos menedzser és elméleti szakember teszi fel a kérdést, hogy melyek azok a feladatok, amelyeket házon belül kell megoldani, és vajon melyik az, amit jobb a piacra bízni. Egyfelől a feladatok belső végrehajtása nagyobb kontrollt biztosít a vezetőknek termékeik és szolgáltatásaik fölött, sőt versenyelőnyök is realizálhatók az erőforrások specializációján keresztül; azonban jelentős költségvonzata is van a dolognak. Ilyen a bürokratizálódás, a magas fix költségek és ezekből adódóan a rugalmatlanság. Másfelől bizonyos feladatok alvállalkozóknak történő kiadása a szervezetet karcsúbbá teszi, csökkenti a fix költségeket és a rugalmasság vonatkozásában is javulást eredményez. De ennek is ugyanúgy megvannak hátulütői, például egy harmadik félre való rászorulás, a koordináció és kontroll problémák illetve a potenciális versenyelőnyt jelentő egyedi képességek elvesztésének formájában.

Szövetséges stratégia

Az elmúlt években egy harmadik – sokat ígéro – megoldás is foglalkoztatta a vezetőket és a vezetéstudomány képviselőit. Ez a hálózat- és a szövetséges vállalatok koncepciója. Ilyenkor egy feladat alvállalkozóknak adnak ki, vagy saját végrehajtása helyett a szövetséges vállalatok együtt keresik annak megoldását. A számtalan együttműködési lehetőség közül álljon itt néhány: termékfejlesztés a beszállítók vagy a fogyasztók részvételével; technológiai innovációk megvalósítása más területeken működő vállalatok bevonásával; piacépítés stratégiai szövetségeken keresztül – a partnerekkel vagy versenytársakkal összefogva; hosszú távú keretszerződések kötése néhány fő beszállítóval, illetve értékesítővel. Ezen új együttműködési formák annak köszönhetik sikerüket, hogy látszólag egyesítik a vállalatban belüli feladatellátás és az outsourcing előnyeit, ugyanakkor elkerülik azok hátrányait.

Hálózati stratégia és stratégiai szövetségek

A szövetséges stratégiák két nagy trendje bontakozik ki. Az első egyes iparágak globális méretűvé váló növekvéséhez kapcsolódik. Ezeket a globális piacokat az eddigiehez képest jóval kevesebb, ún. megavállalattal lehet csak hatékonyan kiszolgálni. Ennek egyik lehetséges módja, amit például a telekommunikáció és a légitársaságok területén figyelhetünk meg, hogy a vállalatok – erejüket összeadva – globális szövetségekbe tömörülnek. Ezt a stratégiát gyakran “hálózati-” vagy “nemzetközi együttműködési stratégiaként” aposztrofálják. (Hitt, Ireland és Hoskisson 1997) (293. o.). A másik alternatívát egy stratégiai szövetség kialakítása jelenti. Ilyenkor a társaság olyan formán működik együtt partnerével, hogy értékláncának vagy termékpalettájának egy jól körülhatárolt részét megosztja vele, például közös beszállítói bázis, közös gyártás vagy közös értékesítés utáni szolgáltatások kialakításával. (Hitt, Ireland és Hoskisson 1997) (287. o.).

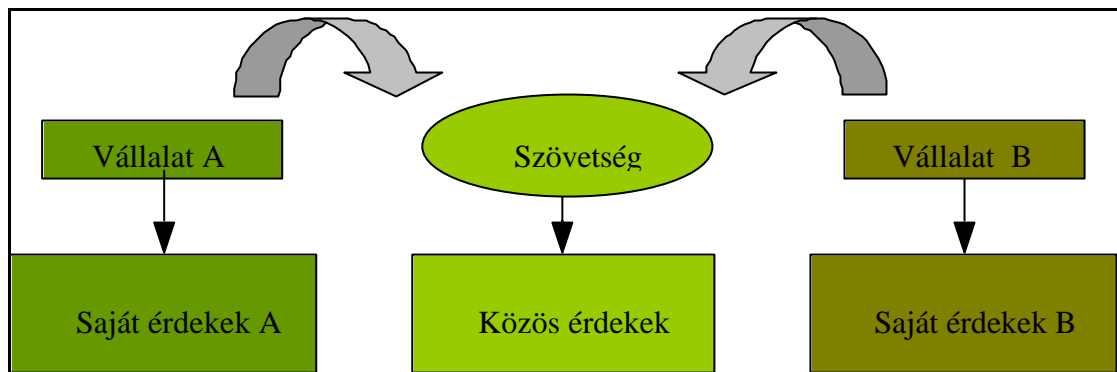
A jövő szövetségei nem egyszerű utánpótlásai a hagyományos közös vállalatoknak. Szerepükben, költségvonzatukban és kockázatukban is eltérnek a korábbiaktól. A menedzsereknek tehát szükségük van egy olyan eszközre, mellyel eligazodhatnak ezeken az ismeretlen vizeken. A verseny új szabályai nem egyik napról a másikra alakulnak ki. A régi szabályokon mutatkozó repedések csak lassan formálódnak törésekké. Az előjelek azonban már egy ideje láthatók. Ez az írás nem csak a “szövetségek” szükséges elméleti háttérét adja meg – az új versenyfeltételek jobb megértését célozva, hanem a magyarországi stratégiai szövetségek empirikus kutatásának alapjául is szolgálhat.

1.1. Szövetségek: a vállalati közeledés egy sajátos formája

A stratégiai szövetségeket sokféleképpen értelmezhetjük. Némely szerző a “kiterjesztett vállalat” vagy “a cég konstellációja” koncepció keretein belül alvállalkozói szerződések halmazaként értelmezi a stratégiai szövetségeket (Lorenzoni és Omati 1988). Mások különálló vállalatok kölcsönös közeledéseként vagy egyfajta barátságos összeolvadásként illetve felvásárlásként ragadják meg a fogalmat. Eloffordul, hogy egy másik vállalatban történő kisebbségi részesedés szerzését, vagy egy közös leányvállalat alapítását is stratégiai szövetségként fogják fel (Harrigan 1983), az üzleti sajtó pedig gyakran a ‘mega-deal’-ekkel hozza összefüggésbe a stratégiai szövetségeket. Következésképp a fogalom szisztematikus tisztázása elkerülhetetlen.

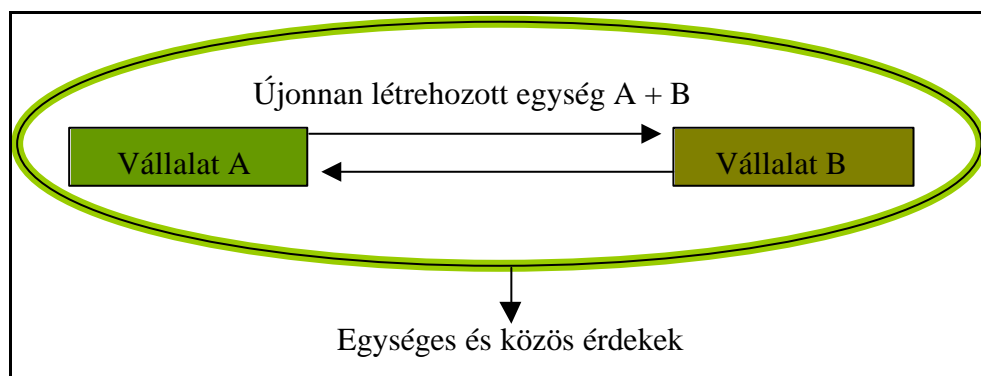
1. 1. 1. A stratégiai szövetségek definíciója:

A stratégiai szövetségek terminust nem szabadna akármilyen szervezeti közti kapcsolatra alkalmazni. Szűken értelmezve csak azon vállalati közeledések illethetők ezzel a névvel, amelyekben a partnerek mindegyike megőriz egy bizonyos fokú önállóságot. Mindez azt jelenti, hogy a felek közös céljaik elérése érdekében szövetkeznek, de ugyanakkor megőrzik stratégiai függetlenségüket is partikuláris érdekeik követésére (Child és Faulkner 1998).



1. ábra: A szövetség sematikus ábrázolása (Dussauge és Garrette 1995) 25. o.

A stratégiai szövetségek tehát különböznek a vállalatfelvásárlásoktól és összeolvadásoktól, mely utóbbiak esetében a vállalatok ugyanazt a közös célt követik, akkor is, ha külön jogi entitásnak számítanak. Bár két különböző szervezeti kultúra létezhet egymás mellett még egy darabig, azonban az azonnal bevezetésre kerülő közös hierarchikus struktúra rögtön lehetővé teszi a központi döntéshozatalt.



1. ábra: Vállalati összeolvadás sematikus ábrázolása (Dussauge és Garrette 1999) 3. o.

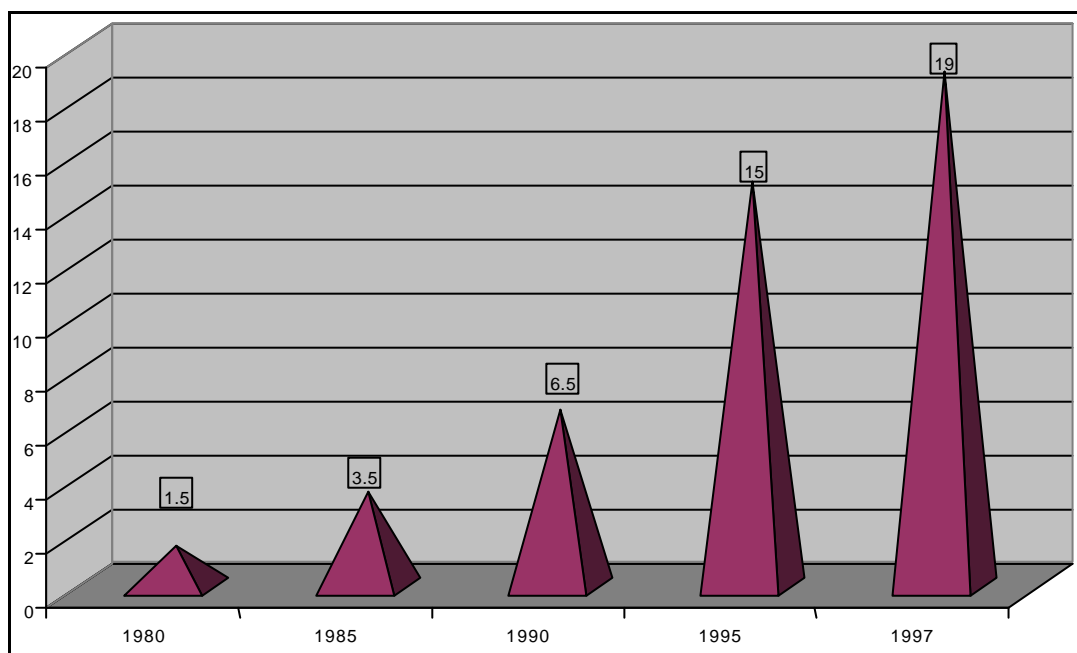
Következésképp a stratégiai függetlenség megőrzése vagy elvesztése az egyik kulcstényező a szövetségek és a vállalatfelvásárlások – összeolvadások megkülönböztetésénél.

Tájan értelmezve, a stratégiai szövetségek legfontosabb jellemzőihez – ezen kutatás céljaihoz igazodva – hozzátartozik, hogy a felek megőrizték stratégiai függetlenségüket, együttműködésük jelentős legyen – mind tartalmilag, mind időben értelmezve – és a szövetség céljainak eléréséért együttes erőfeszítéseket tegyenek.

A részletes definícióval az Olvasó a 2. 2-es fejezetben találkozhat.

1. 1. 2. A stratégiai szövetségek jelentősége

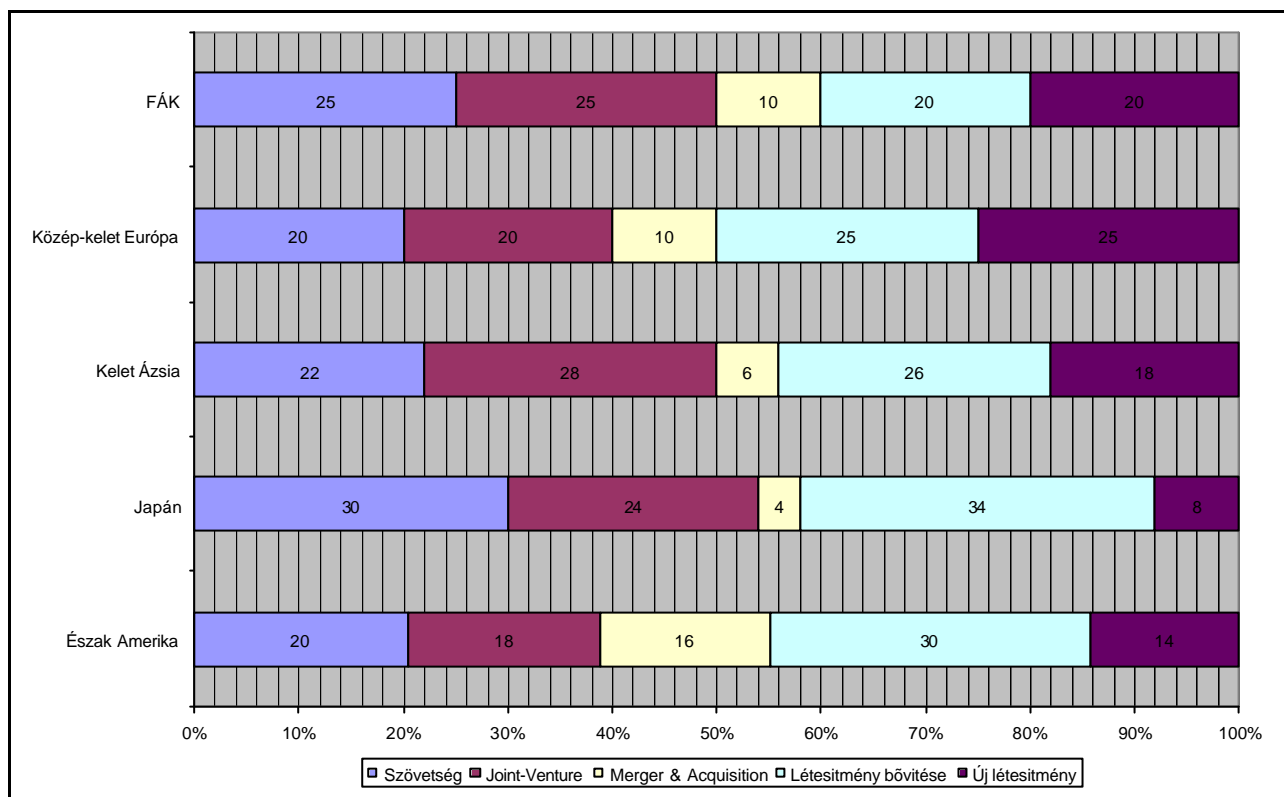
Habár a stratégiai szövetségek megértését célzó kutatások még az elején járnak, máris vannak olyan empirikus bizonyítékok, amelyek a stratégiai szövetségek növekvő jelentőségére utalnak.



2. ábra: Szövetségből származó bevételek (Economist 1998-04-04)

Az ezer legnagyobb amerikai vállalatot megvizsgálva a Booz, Allen & Hamilton tanácsadó cég azt találta, hogy a szövetséges formában folyó működés egyre növekvő részét teszi ki a társaságok árbevételeinek, becslésük szerint ez az érték a '90-es évek eleje óta megduplázódott, elérve a mai 21%-os szintet. A szerzők azt állítják, hogy 1996 és 1998 között a világon több mint 20000 ilyen szövetség megkötésére került sor. (Economist 1998-04-04; Economist 1999-05-15) Ugyanakkor a felmérésből az is kiderült, hogy "a megkérdezettek több mint egyharmada ítélte fontosnak vagy nagyon fontosnak a szövetséges formában végzett tevékenységét az alaptevékenysége

szempontjából”. (133. o.) (Hart és Garone 1998) A stratégiai szövetségek komoly szerephez jutnak a vállalatvezetők globális stratégiáinak kidolgozásakor is.



3. ábra: Gyártásvezetők globális terjeszkedési stratégiái (Economist 1998-04-11) 87. o.

Edward Zajac beszámol arról, hogy a stratégiai szövetségek számában bekövetkező drámai növekedést miként követte a tudományos érdeklődés felélénkülése. Azt tapasztalta, hogy egy önálló hullámot jelentett a stratégiai szövetségek kutatása, melyet főleg – de nem kizárólagosan – fiatal tudósok futottak azon tapasztaltabb kutatók mellett, akik már régebb ideje foglalkoztak a témával. (Zajac 1998)

Ezen kutatási téma egy igazi lehetőséget kínál a menedzsmentkutatás számára a mai Magyarországon is, hiszen *valódi* vezetők *valódi* problémáit boncolgatja. A kutatásban az egyik legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy a vezetők nem igazán tudják, miként is kell szövetségeket kialakítani, vagy olyan feltételeket teremteni, amelyek kedveznek a szövetségeknek. Ezért a menedzsereknek mindenképp a jelenség okait és következményeit kell megismerniük. Mivel a vezetéskutatók és –tudósok egyaránt értik a mélyebb tudományos gyökereket és az üzleti élet napi valóságát is, ideális helyzetben vannak ahhoz, hogy értelmezzék az együttműködés ezen formáját és tanácsot adhassanak vele kapcsolatban.

1. 2. Az üzleti stratégiák nemzetközivé válása és globalizálódása

Napjainkban egyre jobban érvényesülnek az alábbi jelenségek:

A földrajzi távolság elveszíti piac-meghatározó szerepét. Térbeli asszimetria alakul ki a gazdasági egységek (értsd piacok) és a politikai határok között. Az olyan integrációs formák, mint az Európai Unió, a NAFTA vagy a MERCOSUR, egyre nagyobb mértékben korlátozzák a tagországok nemzeti szuverenitását. A jelenleg is zajló globalizációs folyamatok következményeként egy fontosabb asszimetria is kirajzolódik: míg a politika leragadt a modern területi-alapú nemzetállam határain belül, ugyanakkor a világ gazdaság jelentős szektorai és szervezetei már globális síkon, a posztmodern elektronikus hálózatokon keresztül szerveződnek.

A hagyományos elméletek helyett, amelyek a nemzetközi gazdasági tevékenységet a csere és a piaci szereplok specializációján keresztül vezetik le, a modern transznacionálisan integrált iparágakat sokkal inkább magyarázhatjuk egy olyan nemzetköziesedés-elmélettel, amely a specializáció helyett a méretekből indul ki. Számos iparágban a termelés vagy a technológia mérete elért egy olyan kritikus szintet, ahol a fix költségek szétterítését még a legnagyobb nemzeti piacnál is szélesebb piacon lehet csak megoldani. A jelenség következménye a “globalizáció” (Dunning 1997). Számos iparágban már a piacok egyetlen társaság által történő globális integrálása sem elegendő ahhoz, hogy ellensúlyozza a fejlesztésekkel együtt járó hatalmas költségeket és kockázatot. Az elmúlt évtizedben a vezető multinacionális vállalatok között született együttműködési megállapodások és stratégiai szövetségek száma exponenciálisan növekedett. A jelenség kezd áttérjedni a kisebb vállalkozásokra is.

A stratégiai szövetségek valójában egy vállalat globálisan együttműködő kereskedelmi és befektetési hálózatainak helyettesítői, és a nemzetközi gazdasági tranzakciók szervezésének azt a megváltozott módját mutatják, amely a hierarchikusan strukturált multinacionális vállalatoktól a stratégiai szövetségekig és hálózatokig ível. Dunning (Dunning 1997) nem javasol egyetlen, a nemzetközi integrációt magyarázó, “stratégia elméletet”, hanem a domináns formák változására hívja fel a figyelmet. Rámutat továbbá arra, hogy a valóság összetett és zavaros, s minden gazdaságban találhatók olyan nagy szektorok, amelyek esetén a termelés teljes egészében nemzeti keretek között maradt és a “hálózatok” fogalma legfeljebb a televízióra és a mobil telefonok kontextusában használt fogalom.

A globalizáció új problémákat és kihívásokat vet fel, melyekre a vállalatvezetés új módszerekkel válaszol. Porter és Fuller a koalíciókra koncentrálnak, melyek meghatározásuk alapján olyan

“szervezetek közötti formális és hosszú távú szövetségek, amelyek összekötik a felek üzleti érdekeit, de a vállalati összeolvadásoknál kisebb mértékben”. Ide sorolják a közös-vállalatokat, a licenc-szerződéseket, a beszállítói megállapodásokat, a marketing megállapodásokat stb. (Porter és Fuller 1986). Stratégia-felfogásával összhangban, Porter a koalíciók terjedésének forrását a vállalatok és iparágak globálissá válásában látja. Bár a nemzetközi versenyben nem számítanak újdonságnak a koalíciók, jellegük – úgy tunik – változóban van. Erosödnek stratégiai vonásaik azáltal, hogy jelentős versenytársakat kapcsolnak össze a világméretű versenyben való részvétel céljából. A hagyományos koalíciók gyakran taktikai célokat szolgáltak. Ilyen lehetett egy adott helyi piacra való betörés egy helyi társasággal létrehozott közös vállalaton keresztül; vagy a technológia-transzfer lehetővé tétele oly módon, hogy a vállalatnak ne kelljen közvetlenül versenyeznie az adott regionális piacon. A szocialista blokkra érvényes tilalom ellenére a magyar vezetés már 1974-ben lehetővé tette külföldi (érts nyugati) tulajdonú vállalatok működését az országban¹. A nemzetközi közös vállalatokkal foglalkozó kutatások az 1980-as években jutottak a csúcra. Kogut, Killing, Harrigan, Contractor és Lorange munkássága megteremtette az alapot az üzleti élet mai szövetségeinek megértéséhez. (Harrigan 1983; Killing 1983; Harrigan 1986; Contractor és Lorange 1988; Harrigan 1988; Kogut 1988; Kogut 1991)

Kezdetben a nemzeti közös vállalatok álltak a kutatások középpontjában, majd a figyelem fokozatosan kiterjedt a nemzetközi közös vállalatokra, a nemzetközi licenszszerződésekre, illetve a piacokra való bejutástól a vállalati összeolvadásokig terjedő szervezeti megoldások legkülönbözőbb formáira. Tehát a közvetlen rivalizálás helyett a versenytársak választhatják az együttműködést tevékenységük különböző részeiben, szegmenseiben. A felvásárlás az együttműködésnek már azt a végpontját jelenti, amikor a felvásárolt vállalat többé nem hisz abban, hogy önállóan is fenn tudna maradni. Azok a vállalatok viszont, amelyek nem szeretnék felvásárlás tárgyává válni, fel kell, hogy zárkozzanak versenytársaikhoz méret és kiterjedtség tekintetében egyaránt. Ehhez az szükséges, hogy fokozzák nemzetközi jelenlétüket, akár saját forrásaikat használva egy organikus vagy külső növekedéshez, akár együttműködve vagy szövetkezve versenytársaikkal. Erre az adhat módot, hogy a versenytársak is érdekeltek a saját globális hálózatukban fellelhető hiányosságok felszámolásában. (Ellis és Willians 1995)

¹ Wolf Laudon beszámol a Siemens 1974-ben létrehozott első budapesti – Sicontact nevet viselő – közös vállalatáról, amelyben a német félnek 49%-os részesedése volt. Az együttműködés ezen formája az elkövetkező években folyamatosan növekedett, majd az 1989-90-es gazdasági és politikai változások után robbanásszerű növekedésnek indult. Ld. (Wolf-Laudon 1991)

1. 2. 1. Stratégiai szövetségek – a stratégia egy új paradigmája?

A stratégiai szövetségeket erosen befolyásolják az oket létrehozó vállalatok stratégiai elképzelései, az, hogy milyen erőforrásokat is akarnak rendelkezésre bocsátani, és milyen elvárásokat támasztanak a teljesítményükre illetoen. A stratégiai szövetség tehát eszköz és nem cél! Porter szerint a generikus stratégiákat vertikális integráción, felvásárlásokon és szövetségeken keresztül lehet megvalósítani, de ezek a formák csak a megvalósítás módját jelentik (Porter 1985). A szövetségeken belül sor kerülhet a résztvevők értékláncainak megosztására azzal a céllal, hogy növeljék az egyes vállalatok értékláncának "hatósugarát". Porter továbbá éles határvonalat húz a működési hatékonyság javításának operatív kategóriája és a stratégiai célú együttműködés között. (Porter 1996) Bár mind a működés javítását célzó lépések, mind a stratégiai szövetségek kialakítása a hatékonyság növekedését eredményezhetik, mégsem konvertálhatók automatikusan fenntartható jövedelmezőséggé. A stratégia azonban a szervezet sajátos tevékenységein nyugszik és a generikus stratégiákon, a szövetségeken valamint az outsourcingon keresztül hozzájárulhat a minőség, a ciklusidők vagy a beszállítói kapcsolatok javításához. Az egyik lehetőség tehát, hogy úgy tekintsünk a stratégiai szövetségekre, mint egyre azon eszközök közül, melyek lehetővé teszik a stratégia megvalósítását. Stratégiai szövetségek különböző típusai és formái használhatók a BCG mátrixon alapuló különféle stratégiai alternatívák esetén. (Lorange 1980)

Stratégiai irányultság	Lehetséges szövetségi típusok
BELÉPÉS: új termék, új piac	Nemzetközi joint venture, diagonális szövetség, komplementer típusú szövetség
ÉPÍTÉS: piaci részesedés, versenyképesség	Licenc szerződés, franchise, komplementer típusú szövetség
MEGTARTÁS: pozíció megerősítése	Horizontális szövetség, vertikális szövetség, Globális hálózat
ARATÁS: érett piac lefoglalása	Versenytársak közötti szövetség, multinacionalizálódás szövetségen keresztül
MEGSZÜNTETÉS: visszavonulás	Kilépést elősegítő szövetség, Additív szövetség versenytárral

4. ábra: Stratégia irányultsága és lehetséges szövetségi típusok (Barakonyi és Lorange 1994) alapján 158. o.

Ez a szemlélet különbözik attól a felfogástól, amelyik a stratégiai szövetségeket saját értékkel és létjogosultsággal rendelkező stratégiaként kezeli. Sok vita és kutatás foglalkozott az utóbbi időben a

szövetségek idobeni fejlődésével. Ennek ellenére a stratégiai szövetségeket, mindig a létrehozók perspektívájából kell vizsgálnunk.

Az új együttműködési paradigma szintén lényegesen különbözni látszik a hagyományos multinacionális vállalat-felfogástól, ahol a különböző országokban lévő egységek a társaságok saját tulajdonában vannak. (Heenan és Perlmutter 1979) Ez a felfogás szerepelt hosszú időn keresztül a stratégia és menedzsment kutatások homlokterében. Az új szemlélet célszerűnek látja különválasztani a belső hierarchikus rendszereket – amikor egyetlen vállalatot vizsgálunk – és a stratégiai szövetségeket, amely jellegénél fogva legalább két fél interakciójára épül. Ezek az együttműködési stratégiák alternatívát jelentenek a horizontális vagy vertikális integráció, a diverzifikáció vagy a licencszerződések hagyományos stratégiáihoz képest. Az együttműködési stratégia paradigmája különbözik a stratégiai szövetségek korábbi értelmezésétől is, ahol – néhány szerző felfogása alapján – a versenytárral való együttműködés paradoxonként tűnik föl, mivel az végül egy nyer-veszt sémába torkollik. Az együttműködő vállalkozások ezen Industrial Organization irányzatra épülő hagyományos megközelítése a felek tárgyalóerejére helyezte a hangsúlyt, gyakran egy nyer-veszt keretben, és a megfelelő negatív mellékzöngékkel (Hamel, Doz és Prahalad 1989). A legtöbb más publikáció, valamint a téma business school-ok tananyagában betöltött szerepének fényében azonban van alapja egy érettebb, hosszú távra tekintő, nyer-nyer sémában értelmezni a stratégiai szövetségeket. Itt nem az számít, hogy rövid távon ki húz nagyobb hasznot, vagy ki viseli a költségek nagyobb részét, hanem, hogy hosszú távon milyen jelentős elonyok származhatnak az együttműködésből.

Az utóbbi idők szövetségekkel foglalkozó kutatásainak egyre inkább ezek az új trendek képezik a fókuszát. A szövetségek dinamikájának elemzése rávilágít egy hosszabb időszakot átfogó fejlődésre. (Khanna 1996; Dussauge és Garrette 1997; Dussauge, Garrette és Mitchell 1997; Khanna, Gulati és Nohria 1998) Az elemzések alátámasztják a szövetségek pozitív szerepét a partnerek közötti tudásátadás és a versenypozíció javításának tekintetében. Ez éles ellentétben áll Bleeke és Ernst kutatásainak eredményével, akik szerint a szövetségek hasonlatosak a vállalat "hátsó ajtón" történő értékesítéséhez (Bleeke és Ernst 1995). Mások egyenesen óvják a multinacionális cégeket attól, hogy szövetségeken keresztül próbáljanak meg betörni relatíve zárt és fejlődő piacokra. Fel kell tehát tenni azt az alapvető kérdést, hogy vajon a szövetség kialakítása tényleg szükségszerű és elkerülhetetlen-e, továbbá mennyire tűnik fenntarthatónak, és végül – mielőtt szövetségre lépnének bárkivel is – vizsgáljuk meg a leendő partnert².

² A McKinsey tanácsadói figyelmeztetik a multinacionális vállalatokat a helyi partnerekkel kialakított kapcsolatok veszélyeire, ami ezek tárgyalási erejének növekedésében, a szövetségben való nagyobb részesedés szerzésében vagy

1. 2. 2. A stratégia és a stratégiai szövetségek közötti kapcsolat

Habár a stratégia klasszikus elmélete a versenyt helyezte a középpontba, figyelmünket most mégis egy olyan jelenség felé fordítjuk, ami sokkal inkább érthető az együttműködés – semmint a verseny – dimenziói mentén. Természetesen a stratégiai szövetségeket is stratégiai akcióként kell kezelnünk, melyek célja, hogy elmozdítsák a stratégia megvalósítását, illetve hozzájáruljanak a versenyképesség megőrzéséhez vagy javításához.

Ezen a ponton két eltérő kapcsolatrendszer különböztethető meg: az egyik a *stratégiai döntések meghozatalának helyére* koncentrál, a másik a *stratégiai döntések tartalmával* foglalkozik.

Ami az első kérdést illeti, rá kell mutatni arra a lényeges változásra, amely sok együttműködő vállalat stratégiahozatali *folyamatában és döntéstelepítésében* megfigyelhető volt. A vállalati stratégiák egyre kevésbé önállóak és egyetlen vállalatra koncentrálnak, sokkal inkább tekintetbe veszik az együttműködésben résztvevő partnerek érdekeit, és ún. “szövetség alapú” stratégiák kezdenek megjelenni. A következő szakaszban egy részletesebb elemzést mutatunk be ezzel kapcsolatban, hogy rávilágítsunk a stratégiai döntéshozatal ezen új jelenségére.

A második kérdésről szólva: a szövetségek kötése a vállalati stratégiák tartalmára is jelentős hatással volt. Valójában a szövetség – mint stratégiai lehetőség – teljesen ártérkelődött, s immár egy megvalósítható alternatívát képvisel. A szövetségeket gyakran úgy mutatják be, mint *választóvonalat a vállalati növekedés belső és külső formái között*. Miután a stratégiai elemzés eszközeivel feltárták egy vállalat belső erősségeit és gyengeségeit, összehasonlították a piaci lehetőségeket azok potenciális kockázatával – a végeredménytől függően – a következő választási alternatívák lehetségesek:

- ?? Továbbra is önállóan versenyezni, a többi vállalathoz csak alkalmilag – főleg rövid távú adásvételi szerződéseken keresztül – kötödni.
- ?? Erosíteni a piaci pozíciókat felvásárlásokon és összeolvadásokon keresztül – azaz külső növekedéssel, – továbbá biztosítani és javítani a versenyképességet a struktúrák és tevékenységek hatékony integrációjával.

éppenséggel a globális partner kivásárlásában testesülhet meg. Ugyanakkor stratégiai és taktikai ajánlások egész listáját kínálják mind a globális vállalatoknak, mind pedig fejlődő piacokon működő partnereiknek. (Adarkar, Adil, Ernst és Vaish 1997)

?? Olyan hosszú távú együttműködésre törekedni, amely részben kizárja a tiszta piaci versenyt, de anélkül, hogy össze kellene olvadni egy másik szervezettel, vagy teljesen integrálni kellene annak szervezeti hierarchiáját.

Az első lehetőséget választó társaságok száma folyamatosan csökken, különösen a nyugati gazdaságokban. Arról a vállalatról, amelyik nem biztosítja jövőbeli versenyképességét felvásárlásokon vagy együttműködési megállapodások által, azt tartják, hogy a globális piacok könyörtelen versenye elobb-utóbb felemészti. A nyugati piacok immár nem atomizáltak, azaz a verseny már nem egyes vállalatok, hanem vállalati csoportosulások, stratégiai szövetségek és stratégiai hálózatok között zajlik.

A stratégiai szövetségek létrehozása ma központi kérdés sok vállalat számára. (Harrigan 1988; Parkhe 1993) Ezek az együttműködések segítenek az erőforrásokkal való takarékoskodásban és a kockázatok megosztásában (Hamel, Doz és Prahalad 1989; Ohmae 1989). A szövetségek mint vállalat legitimációja és vállalat létjogosulását igazoló funkciója is egyre növekszik (Baum és Oliver 1991; Osborn és Hagedoorn 1997), sőt lehetőséget kínálnak új képességek kialakításához. (Hennart 1988; Hamel, Doz és Prahalad 1989) Segítenek továbbá a piaci pozíciók megerősítésében, új piacok és technológiák gyorsabb meghódításában és jövőbeli befektetési lehetőségek létrehozásában. (Kogut 1991) Vonzó tulajdonságaik ellenére a más szervezetekkel való együttműködések számos problémát is felvetnek. Például magasak lehetnek a tranzakciós költségek, elkényelmesedhetnek a vezetők (nem fejlesztve fontos vállalati képességeket) és eszközei is lehetnek féltve őrzött technológiák és alapvető képességek kiszivárgásának.

A szövetségek megértésének legfontosabb elméleti háttéréül a tranzakciós költségek elmélete szolgál. De a költségek csökkentésének logikája nem ragadja meg a szövetségek összes stratégiai előnyét, mint például a tanulást, a legitimációt, az alapvető képességek megerősítését, a versenyképesség javítását vagy éppen a gyors piacralépést. Ezen okból kifolyólag elkerülhetetlen, hogy közelebből be ne mutassuk a különböző elméleti felfogásokat³.

³ Egy átfogó ismertetés olvasható a stratégia más területeinek fejlődéséről és trendjeiről (mivel a stratégiai szövetségek csak egy részterületét képezik a stratégiának) a következőkben: (Rumelt, Schendel és Teece 1994). A stratégia közgazdasági elméletei közé tartoznak: tranzakciós költségek elmélete, megbízó-ügynök elmélet, játékelmélet, evolúciós közgazdaságtan. A szervezetszociológiai elméletek: kontingencia elmélet, erőforrás függőség elmélet, szervezeti ökológia és az institucionalizmus.

1. 2. 3. A stratégiai szövetségek trendjei

Nem csak a tudományos világ érdeklődik a stratégiai szövetségek iránt. Üzleti folyóiratok és napilapok számolnak be napról napra újabb és újabb szövetségek megkötéséről és azok alakulásáról. A nemzetközi szövetségektől a hangsúly fokozatosan a globális szövetségek felé tolódik. Különösen így van ez a légitözelekedésben, a gyógyszeriparban, a telekommunikáció világában⁴. Közben az autóipar óriásai is megváltoztatják az iparág egész struktúráját szállítóikkal és versenytársaikkal kötött átfogó megállapodások segítségével (Tari és Buzády 1996).

A szövetségek kutatása főleg két vagy néhány vállalatot tömörítő együttműködések vizsgálatára korlátozódott. Ugyanakkor a hálózatok az egyéb együttműködési formák fontos kiegészítőjét jelentik. A hálózati stratégiák egymással kapcsolatban lévő vállalatok csoportját érintik – amelyek egy közös célért küzdenek. Gyakran hívják őket klasztereknek, konstellációknak, hálózatoknak vagy egyszerűen csak csoportoknak. Ez az újfajta szervezeti megoldás éppen annyira jellemző a '90-es éveknek, mint ahogy ilyen jellemző volt a diverzifikáció az '50-es években, vagy a multinacionális és mátrix szervezet a '70-es és '80-as években.

Bár csoporton belül a vállalatok méret és fókusz tekintetében különböznek egymástól, mégis mindegyiknek sajátos szerepe van egy-egy ilyen csoportosulásban belül. A csoportokon vagy hálózatokon belül a szerepök rendkívül változatos módon kapcsolódnak össze: a formális közös tulajdonú vállalatoktól a nagyon laza együttműködésekig minden elképzelhető. Ezek a hálózatok megtalálhatók a légitözelekedésben, a számítógép iparban csakúgy, mint az autógyártás vagy a konvergáló telekommunikáció területén. A hálózati szövetségek gyökerei a japán keiretsu-ban és más kartellekben keresendők.

Szövetségek hálózatának nevezzük független vállalatok egy olyan csoportját, amelyet együttműködési megállapodások kapcsolnak össze⁵. Minden ilyen hálózatnak van egy stratégiai központja (Hitt, Ireland és Hoskisson 1997), ami ép úgy lehet egy alapvető képesség, mint egy kiemelkedő, a hálózatot szervező vállalat.

⁴ A részletes leíráshoz lásd: The Economist, 1998 február 21st, Special Issue: the pharmaceutical industry survey (Economist 1998-04-04)

⁵ Valójában ezt az új formációt az alapvető képességek és a stratégiai üzleti egységek szerves és tudatos kombinációjából alakítják ki. Ez az alapvető képességekből és stratégiai üzleti egységekből felépülő háló magába foglalja a leányvállalatokat, a beszállítókat, az anyavállalatokat, amelyek mind egy-egy alapvető képesség köré csoportosulnak és többletértéket teremtenek. A szövetségek hálózata annak is köszönheti sikerét, hogy új működési módokat is alkalmaz, mint a csapatmunkát, az empowermentt, a flexibilis munkaidőt, a részmunkát, az üzleti folyamatra koncentrációt stb. (Hinterhuber 1996) A "szövetségháló" és a "hálózati szervezet" rokon fogalmak egymással.

Miles és Snow (1994) a szövetségek három nagy csoportját különbözteti meg. Az elsőt *stabil hálózatnak* nevezik, amely főleg a kiszámítható ciklusokkal és kereslettel jellemezhető érett iparágak sajátja. *Dinamikus hálózatokkal* olyan iparágakban találkozunk, ahol gyorsak a technológiai változások és rövidek a termék-életciklusok. *Belso hálózatok* kialakítására a szervezeti működés elősegítése céljából kerül sor. Egy elektronikai vállalat például termékek sokaságát adhatja és veheti a belso hálózatán megvalósított koordináció segítségével.

Gomes-Casseres egy sor másik szempontot vizsgál (Gomes-Casseres 1994). Az egyik ilyen vizsgálati szempont a *méret*, mely jelentősen változik hálózatról hálózatra, főképp az elérhető gazdasági megtakarítások és piaci részesedés miatt. Egy másik szempont az ún. *“növekedési minta”*, ami a növekedés mértékével és az új tagok belépésével, valamint azok hálózati versenyképességet javító szerepével jellemezhető. Kezdetben a hálózatoknak mindenképpen új tagokra van szükségük, de később a szövetségbe tartozók és a potenciális új tagok között kialakuló kapcsolatok jelentősen befolyásolják a hálózatok vonzerejét. A konvergáló iparágakban nagyon fontos szerepe van a hálózatot alkotó vállalatok *összetételének*. A *hálózaton belüli verseny* függ attól, hogy hányan végeznek azonos funkciókat, illetve, hogy milyen a résztvevők strukturális viszonya egymáshoz. Egy bizonyos pontig növelik a rugalmasságot, biztosabbá teszik az ellátást, fenntartják az innovációs szintet, egy ponton túl azonban a hálózat széttöredezéséhez vezetnek. A *társulások irányítási struktúrája* a teljesítmény növelésére kell, hogy ösztönözzön. Az irányítási struktúra egyik fokmérője, hogy mennyire jellemző a közös irányítás.

Az utóbbi feltűnt virtuális vállalatok már túllépnek a szövetségeken. Ezek teljes egészében hálózatokra támaszkodnak a teljesítmény fenntartása érdekében. Habár a virtuális vállalatok a hálózatok legteljesebb kibontakozását jelentik és igen erők is lehetnek, ugyanakkor rendkívüli mértékben ki vannak szolgáltatva partnereiknek. Ha ezek nem teljesítenek megfelelően, az a virtuális vállalat bukásához vezethet. (Chesborough és Teece 1996)

1. 2. 4. Tendenciák a stratégiai szövetségekről szóló publikációkban

A stratégiai szövetségekkel összefüggő másik jelentős trend azon publikációk és esettanulmányok számának növekedése, melyek a sikeres stratégiai szövetségek *megvalósításával és működtetésével* foglalkoznak. A publikációk szerzői jellemzően azokra a tapasztalatokra építenek, melyeket tanácsadói megbízatások során halmoztak fel. A témával foglalkozó kiadványok szerzői a jó nevé

business school-ok tanáraitól⁶, a világméretű ügyfélkörrel rendelkező stratégiai tanácsadókig terjednek⁷.

A megjelent művekre jellemző, hogy a következő kérdésekkel foglalkoznak: a partner kiválasztása, szövetség kialakítása, vezetés folyamata a stratégiai szövetségben, szövetségi emberi erőforrás menedzsment, kapcsolatok a környezettel, kulturális különbségek és bukkánók, jogi szabályozás, szövetség-értékelés, a szövetség befejezése, jövőbeli várható kihívások. Bühner (Bühner 1993) például rámutat arra, hogy szövetségek általában akkor lehetnek sikeresek ha létezik a partnerek között a „stratégiai, alapvető és kulturális illeszkedés (fit)” (386. o.), és végül „nem is ütköznek az érvényes tröszt-ellenes és versenyszabályokkal” (387. o.). Mivel a legtöbb publikáció címzettjei vezetők és egyéb gyakorlati szakemberek, a tudományos világ számára kisebb jelentőséggel bírnak. Persze találhatunk olyan írásokat is, melyek tartalmazznak némi elméleti háttérrel: ld. (Killing 1983; Harrigan 1986; Johnson és Scholes 1989; Ohmae 1989; Lewis 1990; Bleeker és Ernst 1993; Lamming 1993; Faulkner 1995; Jarillo 1995; Maxton és Wormald 1995; Bidault 1996; Child és Faulkner 1998). Az együttműködéseket ösztönző és elmozdító tényezőket azonban nem tárják fel megfelelő mértékben, és ugyanez igaz a megvalósítás módjára is. Több figyelmet illene fordítani az együttműködések „puha” és procedurális oldalára. Mindazonáltal a sikeres üzleti együttműködések fő összetevői már azonosíthatók:

1. *Az együttműködés valóság és jól kidolgozott alapja.* Itt arra kell törekedni, hogy a kölcsönös előnyök felülmúlják a szükséges befektetéseket, valamint a partner teljesítésének elmaradásából származó kockázat hátrányait.
2. *Az együttműködés követelményeknek leginkább megfelelő szervezeti forma kiválasztása.* Figyelembe kell venni a partner motivációit, a szükséges erőforrások mértékét és természetét, és meg kell találni a globális és helyi igények teljesítésének egyensúlyát.
3. *A nyílt kommunikációra törekvő tudatos vállalati politika* és a szükséges információáramlás útjában lévő akadályok elhárítása. A jó információellátottság elősegíti a partnerek közötti kölcsönös megértést.
4. *A felsovezetők nyilvánosan vállalt elköteleződése az együttműködés mellett.* Ehhez rendszeres személyes találkozók szükségesek, továbbá az együttműködés melegen tartása.

⁶ Például: Prof. Peter Lorange - IMD, Lausanne, Svájc vagy Prof. Dussauge és Prof. Garrette - HEC, Párizs, valamint David Faulkner, Oxfordi Egyetem

⁷ Például: Joel Bleeker és David Ernst, a McKinsey & Company, Inc. partnerei, Margaret Cauley de la Sierra a The Economist Intelligence Unit munkatársa, David Faulkner az Arthur D Little-nél dolgozik.

5. *Bizalom fokozatos kiépítése a partnerek között.* Erre a legmegfelelőbb módszer az egyezségek pontos betartása és szoros személyes kapcsolatok kialakítása a szervezet minden szintjén.

Az utóbbi idoben a kutatások kiterjednek az együttműködés eredményeire és az együttműködés folyamata közben felmerülő diszkrepanciákra és eltérő vezetői észlelésekre is. Mivel a felek eltérő képességekkel rendelkeznek a szükséges tudás megszerzéséhez, a szövetségek fejlődése is különbözőképpen mehet végbe. Kumar és Nti szerint ebben a folyamatban az abszorpciós képességeknek, az interakciós mintáknak, a környezetben végbemenő változásoknak és a partnerek átfogó stratégiáinak van kitüntetett szerepe. (Kumar és Nti 1998) Ebből adódik, hogy a kimenetek és a folyamatok diszkrepanciáinak felismerése és értékelése jelenti a legkritikusabb menedzsment készségeket. A szerzők meglátása szerint a jó értékeléshez figyelembe kell venni a környezeti és szervezeti feltételeket és azt javasolják, hogy azonosítsuk a szövetségben résztvevő menedzserek által választott stratégiákat, mellyel az együttműködés során előálló diszkrepanciákat akarják kezelni. Ezen egyedi megközelítéseket azonban korlátozhatja az intézményi és kulturális környezet. A nemzeti kultúrák befolyásolják a diszkrepanciák értékelését és az azokra adott reakciókat (Kumar és Nti 1998).

2. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK JELLEMZOI

2.1. A „kooperáció”

A görög városállamok Kr.e. 480-ban aratott titkos katonai győzelme a hatalmas Perzsa Birodalom felett nagyrészt annak a koncepciónak tudható be, mely a görög hajókat az ellenséges naszádok elpusztítására alkalmas faltöröként kezelte. Ehhez gyorsabbnak és jobban irányíthatónak kellett lenniük az ellenfél hajóinál, továbbá az evezősöknek is jobban együtt kellett működniük. Ez utóbbit a hatékony koordináción keresztül érhették el. A csata megnyeréséhez azonban a flotta egészének összehangolására is szükség volt, elkerülve a káoszt és egymás zavarását. Ez az együttműködésen alapuló katonai győzelem volt az előfeltétele a görög kultúra térhódításának és annak, hogy a nyugati civilizáció alapjává váljék a filozófia, a tudomány, a politika, a gazdaság, az oktatás területén. (McNeil 1963)

Ez a rövid történelmi beszámoló sejtetni engedi az együttműködés fontosságát, nehézségeit, és a vele járó jutalmakat is. A győzelem az egységeken belüli és az egységek közötti koordináción múlt. A vezetéstudósok is kiemelték a kooperáció és a koordináció kritikus szerepét a célok elérésében. Fayol (Fayol 1949), akit az első klasszikus menedzsmentírók között tarthatunk számon, az öt kritikus menedzsment funkció egyikének tartotta a koordinációt. Rámutatott annak fontosságára, hogy a különböző tevékenységeket és a vállalat eltérő részeit egyetlen egységes egészé kell összefogni. Később Mayo (Mayo 1945) és az emberi viszonyok tanának más képviselői különös hangsúlyt helyeztek a szervet eltérő szintjei közötti együttműködésre, külön kiemelve a vezetés és a munkások szintjét. Barnard (Barnard 1938) leginkább úgy ragadja meg a szervezeteket, mint együttműködési törekvések és koordinációs lépések halmazát. A szervezetek cselekvés-elmélete nagy figyelmet fordított a szervezetekben lévő sokféle függőségre, valamint a magas szintű együttműködést lehetővé tevő kooperációra és koordinációra. Lawrence és Lorsch (Lawrence és Lorsch 1969) hasonlóképpen emberek specializált, összefüggő magatartásaként definiálta a szervezeteket, amely magatartásokat integrálni kell a célok eléréséhez. Az általuk vizsgált vállalatok teljesítményében megmutatkozó különbségeket részben az egyes integrációs mechanizmusok eltérő sikerességével magyarázták.

Utóbb a szakírók nagyobb részletességgel foglalkoztak a kooperáció, együttműködés és egy sor más változó összefüggéseivel. Például a szervezeti szintet vizsgálva Contractor és Lorange (Contractor

és Lorange 1988) felfigyeltek a vállalatok közötti kooperáció és a hatékonyság – profitabilitás közötti szoros kapcsolatra.

A kutatási és elméleti eredmények értelmezésének egyik problémája, hogy nincs egységes – általánosan elfogadott – definíciója a kooperációnak

Mi nem foglalkozunk a szervezeten belüli kooperációval – ilyen az egyének közötti és a részlegek közötti együttműködés kérdése – hanem figyelmünket a szervezetek közötti kapcsolatokra összpontosítjuk. Ez a kérdés csak az utóbbi idoben vált dominánssá, miután felismerték jelentőségét. Az egyéni és csoportos együttműködéseket viszont már régóta boncolgatja a pszichológia és a szociológia tudománya.

2.2. Mik is azok a szövetségek?

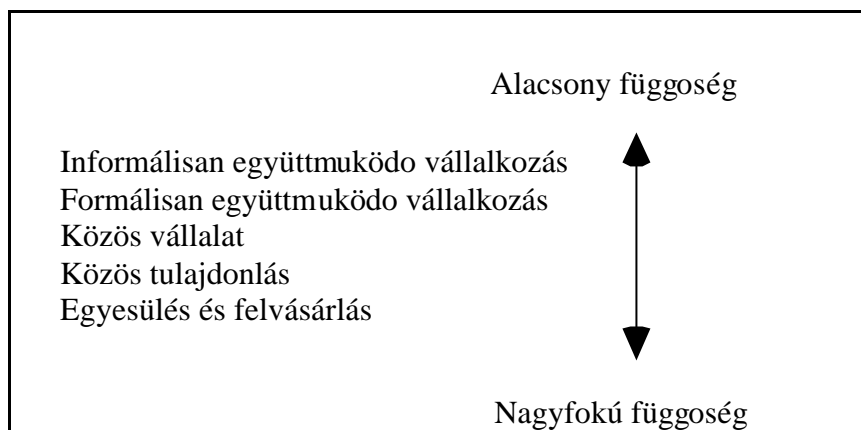
A szövetségek az utóbbi tíz-tizenöt évben jelentek meg és már számtalan iparágban találhatóak és általában nemzetközi vonatkozásaik is vannak.

A szövetség a vállalatok közeledésének egyik sajátos formája:

A stratégiai szövetségeket sokféleképpen értelmezhetjük. Némely szerző a “kiterjesztett vállalat” vagy “a cég konstellációja” koncepció keretein belül alvállalkozói szerződések halmazaként értelmezi a stratégiai szövetségeket (Lorenzoni és Omati 1988). Mások különálló vállalatok kölcsönös közeledéseként vagy egyfajta barátságos összeolvadásként illetve felvásárlásként ragadják meg a fogalmat. Eelfordul, hogy egy másik vállalatban történő kisebbségi részesedés szerzését, vagy egy közös leányvállalat alapítását is stratégiai szövetségként fogják fel (Harrigan 1983), az üzleti sajtó pedig gyakran a ’mega-deal’-ekkel hozza összefüggésbe a stratégiai szövetségeket. Következésképp a fogalom szisztematikus tisztázása elkerülhetetlen.

Az egyik elméleti megközelítés a szabadpiaci tranzakcióktól a teljes internalizációig terjedő kontinuummal operálva tesz kísérletet a definícióra⁸. Egy másik a kölcsönös függőség mértékének ismervével próbálkozik. (Contractor és Lorange 1988) Mindenképpen hangsúlyozni kell azonban, hogy a közös vállalatokkal szemben, melyek mindig önálló jogi egységek, a stratégiai szövetségeknek nincsen speciális jogi konstrukciójuk. Sokkal inkább a projektek természete és mérete, valamint a partnerek által hozott tudás az, ami stratégiaivá tesz egy szövetséget.

⁸ Lásd a tranzakciós költségekről szóló megközelítést



5. ábra: Stratégiai szövetség és a függés kapcsolata (Contractor és Lorange 1988) 5. o.

A szövetség kifejezést – szűken értelmezve – csak azon vállalati közeledésekre alkalmazhatjuk, melyek esetén a partnerek megőrznek egy bizonyos szintű önállóságot. A szövetséget meghatározott *közös érdekek* miatt alakítják ki a felek, *miközben megőrzik stratégiai függetlenségüket partikuláris érdekeik* védelme végett. Léteznek közös és egyéni érdekeik. Ezek a külön érdekek ráadásul versenyezhetnek is egymással.

Valójában számos teoretikus dolgozik azzal a feltételezéssel, hogy az üzleti tevékenységnek csak specifikus részeit kapcsolják össze a stratégiai szövetségek. Alapjaiban ez a kapcsolat a partnerek versenysztratégiáinak hatásosságát javítja, a technológiák, a képességek és a termékek cseréjén keresztül. Ezen logikát követve Gulati (Gulati 1998) a szövetségeket „önkéntes egyezségeknak” tekinti, melyek a termékek, technológiák vagy szolgáltatások cseréjével, megosztásával és együttes kifejlesztésével járnak együtt. Megjelenhetnek a motivációk és célok széles skálájának okán, számtalan formát vehetnek fel, továbbá vertikális és horizontális határokat is áttörhetnek”. Yoshino és Rangan (Yoshino és Rangan 1995) megítélése szerint a stratégiai szövetségek *szükséges és elégséges* feltételei a következők:

- ☞☞Az a ketto vagy több vállalat, amelyik a közösen meghatározott célok eléréséért összefog, a szövetség megkötése után is független marad.
- ☞☞Az elonyök és a teljesítmény kontrollja megosztásra kerül a felek között.
- ☞☞A résztvevok hozzájárulása folyamatos egy vagy több stratégiai kulcsterületen: pl. technológia, termékek stb.

„A *stratégiai döntések* a legfontosabb döntések egy személy, egy szervezet vagy egy intézmény életében.” (Barakonyi 1998) (15. o.) Ezekre jellemző, hogy megfordíthatatlanok és olyan

folyamatokat indukálnak, melyek csak rendkívül magas költséggel módosíthatók. Mi tesz *stratégiaivá* egy szövetséget? A nyolcvanas évek közepe óta nem állja meg a helyét az a felfogás, ami a nemzetközi terjeszkedés alternatív módjait vagy az összejárás legkülönbözőbb formáit látja csak a szövetségekben. A terjeszkedés céljából létrehozott hagyományos közös vállalatoknál az egyik fél – rendszerint a helyi partner – passzív szerepet játszik. A stratégiai szövetségeknél viszont a partnerek hozzájárulása reciprocitáson alapul, a kapcsolat kiegyensúlyozottabb, ami egészen más vezetési problémákat vet fel. Az összejárás céljából létrehozott szövetségek alapvetően defenzívek és a versenykockázatok egy részének ellensúlyozását szolgálják. Ezzel ellentétben a valódi stratégiai szövetségek az erős versennyel jellemzett iparágak szereplőinek kompetitív pozícióit hivatottak erősíteni.

Összefoglalva, egy szövetséget akkor nevezhetünk stratégiaiának, ha szignifikánsan hozzájárul a partnerek stratégiáihoz, és együttjár a képességek összegyűjtésével, összekapcsolásával. Következésképp az általunk ebben a tanulmányban használt definíció a szövetségek azon jellemzőit hangsúlyozza, melyek megkülönböztetik a vállalati együttműködés egyéb formáitól.

A stratégiai szövetségek olyan kapcsolatok

- ◊◊melyet ketto vagy több stratégiailag független vállalat alakít ki, akik
- ◊◊egy projektet vagy egy specifikus tevékenységet közösen
- ◊◊a szükséges képességek és erőforrások koordinációján keresztül kívánnak megvalósítani.

Tari és Buzády stratégiai szövetségekre lépett magyar vállalatokat vizsgált. A szerzők elemezték az ezeket leíró legfontosabb jellemzőket. Kérdőívük tartalmazott egy leírást arról, hogy milyen együttműködési formákat tekintsenek a megkérdezett menedzserek stratégiai szövetségeknek. (Tari és Buzády 1998) A következő kritériumrendszert alkalmazták:

1. A partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és piaci szegmenseiket.
2. Egy kölcsönös elonyökkel járó hosszabb távú és átfogó együttműködést alakítanak ki.
3. Integrálják tevékenységüket eszközök és know-how megosztásán keresztül, azaz a szövetség rendelkezésére bocsátanak bizonyos erőforrásokat.
4. Minden más együttműködés, amely nem teljesíti a fenti három kritériumot, nem számít “stratégiaiának” és nem számít “szövetségnek”.

A továbbiakban ezt a háromelemű definíciót fogjuk használni.

2.3. A stratégiai szövetségek eloretörésének és a belőlük fakadó elonyök kihasználásának magyarázata

A stratégiai szövetségek elmúlt 10-15 évben történt elterjedésének számos oka van. Az okokhoz tartozik általában a piacok globalizálódása, új pénzügyi termékek megjelenése, a termék és folyamat-technológia fejlődése. A szövetségbe lépés okairól és motivációiról is végtelen hosszú listát készíthetnénk. A legtöbb publikáció ebből kifolyólag az okokat és motivációs tényezőket össze keveri és meglehetősen homályos képet fest a személyes és kollektív motivációs tényezőkről.

Az okok csoportosításának egyik lehetséges módja a piaci szituáció hármas kategorizálása. (Bailey és Shan 1995) A *lassú ciklussal* jellemzett piacok védettek, vagy közel monopol struktúrájuk van. A vállalatok együttműködnek a standardok kialakításában, és szövetkeznek a verseny visszaszorítása érdekében. A *standard ciklusú* piacokon az együttműködések inkább a kapacitástöbblet lekötését szolgálják, semmint a lehetőségek szélesítését. A *gyors ciklusú* piacok dinamikusak, a vállalkozó szellemű szereplők nagy száma jellemző rájuk, az új termékeket és szolgáltatásokat pedig gyorsan lemásolják. A szövetségek itt a fejlesztések és a piaci lépés meggyorsítását szolgálják.

<i>Lassú ciklus</i>	?? Korlátozott piachoz való hozzáférés ?? Franchise létrehozása új piacokon ?? Piaci stabilitás biztosítása
<i>Standard ciklus</i>	?? Piaci hatalom szerzése ?? Kiegészítő erőforrásokhoz való hozzáférés ?? Kereskedelmi akadályok leküzdése ?? Mega-projektek tokeigényének megszerzése ?? Új piaci kompetenciák elsajátítása
<i>Gyors ciklus</i>	?? Gyorsított piaci fellépés ?? Vezető pozíció biztosítása ?? Ipari szabványok létrehozása ?? Magas K+F költségek megosztása ?? Bizonytalanság kezelése

6. ábra: Stratégiai szövetségek létrehozásának lehetséges okai (Bailey és Shan 1995).

Bleeke és Ernst szerint a szövetségek potenciális elonye az új üzleti környezet következő négy jellemzőjéből származik: új termékek bevezetése, a csúcstechnológiai iparágak hatékonyabb vezetése, a globalizációval való szembenézés, költség alapú verseny. (Bleeke és Ernst 1993) A termékek fejlesztési költségei és rövidülő életciklusai az éretté váló iparágakban a szövetségek felé fordítják a vállalatokat. Különösen így van ez akkor, ha a vállalat életéből kimaradt egy termékgeneráció, és egyedül nem képes az előreugrásra; amikor az upstream programok túl

kockázatosak vagy túl költségesek egy egyedülálló vállalat számára; vagy amikor a látens piacok meghódítására csak több vállalatnak összefogva van esélye. Gazdasági megfontolások szintén kedvezhetnek vagy szükségessé tehetik a szövetségeket egy működő vállalkozásnál. Egyes iparágakban a méretbeli elonyókat nem lehet egyedül kihasználni, vagy a minimálisan gazdaságos gyártási darabszám nagyon magas. A telekommunikáció világában az üzleti szövetségek a kínált szolgáltatások szélesebb piaci szegmensben való terítését célozzák, vagy a meglevo profilhoz kapcsolódó termékek bővítik a kínálatot.

2.4. A közös vállalatok és szövetségek mögött rejlő motivációk – az elmélet tükrében

Első közelítésben az együttműködés leggyakoribb motivációs tényezői a következők: méretgazdaságosság, fokozódó nyomás a világ valamennyi fontos piacán való jelenlétre, a tudás kiszélesítése – cseréje, külföldi-ellenségeskedés legyozése. Ezek a motivációk és bizonyos elméleti irányzatok megfeleltethetők egymásnak. Az alábbi táblázat ezt az összefüggést mutatja be:

1. <i>Mainstream közgazdaságtan</i>
rizikó megosztása termék racionalizáció és méretgazdaságosság vertikális kapcsolódás piaci verseny befolyásolása
2. <i>Tranzakciós költségek elmélete</i>
rizikó megosztása technológia transzfer, hozzáférés szabadalmakhoz vertikális kapcsolódás
3. <i>Eroforrásfüggés-elmélete</i>
vertikális kapcsolódás rizikó megosztása
4. <i>Szervezeti tanulás elmélete</i>
technológia transzfer, hozzáférés szabadalmakhoz nemzetközi terjeszkedés elősegítése
5. <i>Stratégiai pozicionálás elmélete</i>
piaci verseny befolyásolása nemzetközi terjeszkedés elősegítése piaci pozíció megtartása

7. ábra: Elméletek és motivációs tényezők stratégiai szövetség létrehozásához

Ha közelebből is megvizsgáljuk a kérdést, akkor kiderül, hogy hangsúlykülönbségek vannak a különböző szerzők motiváció-felfogásában⁹:

⁹ A kutatások központi kérdése „a szervezetenkénti hálózatok és szövetségek mögött megbújó hajtóerőket firtatta”, azaz a motivációkat és szándékokat, semmint hogy a lehetséges következményeket vizsgálta volna. (Oliver és Ebers 1998) 566. o.

Lorange és Roos (Lorange és Roos 1992) a stratégiai szövetségek mögött rejlő motivációkat a leendő partnerek stratégiai pozícióinak két szempontból való vizsgálatával jellemzi. Az egyik dimenzió azt mutatja, hogy az együttműködés terét képező üzlet stratégiai mennyire jelentős a társaság portfóliójában. A másik dimenzió a cég relatív helyzetét vizsgálja: Az ominózus üzleti területen vezető vagy követő-e a vállalat, pl. a piaci részesedés, a technológia vagy a minőség vonatkozásában. Ezek alapján a következő „alpmotivációk” mutathatók ki:

		<u>Piaci pozíció</u>	
		Vezető	Követő
<u>Stratégiai fontosság a portfólióban</u>	Központi	Védés	Utolérés
	Periférikus	Megtartás	Átszervezés

8. ábra: Stratégiai szövetségek „generikus motivációs tényezők” (Lorange és Roos 1992) 7. o.

Bühner (1993) (383. o.) is több motivációs tényezőt említ: egyfelől a jogi szabályozást (ez pl. Közép-Kelet Európában rendkívül fontos), másfelől a méretek, az idő és a költségek terén elérhető előnyöket, a kockázatmegosztást, végezetül a szükséges alsó vállalatnagyság elérését a különösen nagy projektekhez és befektetésekhez. Máshelyütt a szerző arról beszél, hogy milyen potenciális előnyei lehetnek a stratégiai szövetségek kialakításának olyan vállalatok számára, melyek decentralizálták szervezetüket. (Bühner 1992) Tari egy új csoportosítást ad négy alapsoportot definiálva. (Tari 1998) Ezek összefüggenek egymással, és egyszerre több is érvényes lehet:

- Nagyságrendi megtakarítások elérése.
- Muszaki-technológiai és egyéb ismeretek szerzése, kiegészítése és kombinálása, az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználása.
- Új piacok meghódítása, versenyelőnyök szerzése.
- A politikai és jogi akadályok leküzdése.

A Child és Faulkner (1998, 65-83. o.) által készített szakirodalmi áttekintés különbséget tesz alapmotivációk, külső kihívások, és belső szükségletek között. Amíg az alapmotivációk természetükben hasonlóak az előző bekezdésekben tárgyaltakhoz, a külső feltételek változása következtében kialakult motiváció és a belső erőforrások hiányából fakadó motiváció közé éles határvonalat húznak a szerzők. A külső kihívások lényegében megegyeznek *“A stratégiai szövetségek eloretörésének és a belőlük fakadó elonyök kihasználásának magyarázata”* című alfejezetben vázoltakkal. A belső szükségletek további csoportokra bonthatók. Az erőforrás függőség elmélete szerint a motivációt a szükséges készségek és erőforrások megszerzése jelenti – ezen keresztül lesz képes a vállalat megfelelő választ adni a környezeti kihívásokra (Faulkner 1995). A tanulás egy másik motivációs tényező, mellyel Powell, Koput és Smith-Doerr foglalkozott (Powell, Koput és Smith-Doerr 1996). Nézetük szerint az erőforrás függőség elmélete nem magyarázza a vállalatok és elméleti szakemberek tudományos hálózatokban való részvételének motiváló erőit. (Ezek a hálózatok sok kutatási területen jelentős áttörést voltak képesek elérni.) A tudás kreálása egy közösség kontextusában történik, amelyik képlékeny és fejlődő – nem pedig jól körülhatárolt és statikus. A szövetség-motiváció célja tehát egy közösség részévé válni. Egy további tényező a szövetségek terjedésében – a felvásárlásokkal és összeolvadásokkal valamint organikus növekedéssel szemben – a kockázat korlátozására való törekvés. A pénzügyi kockázat szétterítése az egyik gyakran nevesített oka a szövetségek alakításának. (Mariti és Smiley 1983; Porter és Fuller 1986) Egy másik szempont a piacralépés sebességének felgyorsítása. (Lei és Slocum 1991) Az 1990-es évektől ennek igazán nagy jelentősége van, és gyakran az egyetlen megoldást egy technológiailag erős – új termékekkel rendelkező – vállalat és egy kitűnő piaci pozícióban lévő társaság összefogása jelentheti¹⁰. A Faulker (1995) által megvizsgált tíz esetből nyolc során azt a választ kapta, hogy a piacra lépés gyorsasága fontos motivációs tényező volt a szövetségek kialakításánál. A szövetség hatékonysága egy másik kérdés, amit egy vállalatnak tekintetbe kell venni. Ennek megragadására a tranzakciós költségek elmélete kínálkozik megfelelő eszközként.

A szövetségek mögött lévő motivációk átfogó elemzését és osztályozását adja Glaister és Buckley (Glaister és Buckley 1996). 64 tokealapú és további 29 nem tokealapú angol közös vállalatot (equity & non-equity joint venture) megvizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy szerves kapcsolat van a piaci és földrajzi terjeszkedés valamint a szövetségek kialakítása között. Ezek a vállalatok a szövetségeket elsősorban egy új piacon történő szignifikáns jelenlét, a gyorsabb belépés, és a nagyobb nemzetközi penetráció eszközeként értelmezték. Másfelől a szövetségek arra

¹⁰ Jó példája ennek a Matra és a Renault közötti stratégiai szövetség. Az ESPACE modell '80-as évek elején történt sikeres kifejlesztése és piaci bevezetése a vezető pozíciót biztosított a vállalat számára az egyetemes autók piacán.

is alkalmasak, hogy olyan szervezeti méretet alakíthassanak ki általuk, amely védelmet nyújt az átlagos versenytárral szemben, lehetővé téve a helyi és globális piacokon való részesedés megőrzését. Ez arra utal, hogy a versenyszempontú elemzésnek nagy jelentősége van. Más – a szakirodalom által nevesített – motivációs tényezők ugyanakkor nem tunk különösebben fontosnak. Ilyen például a kockázatsökkentés néhány aspektusa: a gyorsabb megtérülés, a K+F költségek megosztása, a nagy projektek kockázatának szétterítése. Ugyanígy mellékes a termelési költségek kérdése, amit a méretgazdaságossággal szoktak összekapcsolni. Ezen túlmenően az a felismerés, hogy az egymást kiegészítő technológiák cseréje jelentős, ugyanakkor a szabadalmak cseréje nem, arra enged következtetni, hogy a *tanulás és a dinamikus elonyök* számítanak igazán, nem pedig maga a cserefolyamat végeredménye.

<i>Motivációs tényező</i>	<i>Rangsor</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Belépés új piacokra	1	2.46	.73
Gyorsabb piaci fellépés	2	2.39	.78
Nemzetközi terjeszkedés elősegítése	3	2.35	.84
Közös versenytárs elleni szövetkezés	4	1.8	.77
Piaci pozíció védelme	5	1.69	.76
Komplementer technológiák cseréje	6	1.60	.69
Méretgazdaságosság	7	1.59	.71
Termék diverzifikáció	8	1.53	.71
Befektetés gyorsabb megtérülése	9/	1.50	.68
Összpontosítás jövedelmezőbb termékekre	9/	1.50	.69
K+F költségek megosztása	11/	1.46	.67
Mega-projekt rizikó megosztása	11/	1.46	.68
Verseny kiküszöbölése	13	1.34	.60
Új létesítmény alacsonyabb bérköltségekkel	14	1.28	.56
Szabadalmak cseréje	15	1.25	.48
Külföldi törvényeknek megfelelni	16	1.13	.42

Értékátlagok, 3 fokozatú skála, 1=nem fontos, 3= fontos. N=94

1. táblázat: Stratégiai tényezők fontossági sorrendje (Glaister és Buckley 1996) 310. o.

A motivációk csoportosításán túl az együttműködési formák klaszterekbe sorolása is izgalmas feladat. Sok kísérletet tettek már egy egységes stratégiai szövetség taxonómia megadására. Ezek a vállalkozások azonban nem vezettek egy “legmegfelelőbb” kategóriarendszer kialakulásához. Majd a 4. rész taglalja a stratégiai szövetségek osztályozásának lehetőségeit.

3. ELMÉLETEK ÉS ISKOLÁK

3.1. Bevezetés az elméleti megközelítésekbe

Az a sokféleség, ami a szervezetek külső megjelenésében újabban fellelhető, arra enged következtetni, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok nagyobb jelentőséggel bírnak a kapacitás és a képességek megszerzésének lehetőségei miatt, mint a vállalati belső tényezők, mint pl. a méret vagy a technológia. Következésképp a szervezetek együttműködésének kérdései különösen érdekessé váltak a szervezetelmélet kutatói számára.

Természetesen a stratégiai szövetségek sok tényezőnek köszönhetik létüket, ezért minden elméletnek valamelyik tényező csoportból kell kiindulnia. Az elkövetkező rész arra tesz kísérletet, hogy bemutassa, miként nyújthatnak új betekintést a különböző stratégiai szövetség-elméletek ezen komplex jelenség megértésébe. „Bárki, aki végigolvassa a hálózati (és szövetségekről szóló) irodalomnak szánt írásokat, könnyen fedezhet fel analógiát ezen írások és egy olyan ‘terminológiai dzsungel’ között, melybe minden újonnan jött ültethet egy fát” (Nohria és Eccles 1992) (3. o.).

Valóban, hatalmas azon írásoknak a száma és gazdagsága, amelyeket az utóbbi évek alatt a szervezeten belüli kapcsolatok és hálózatok vizsgálatának szenteltek. Ennek ellenére Oliver és Ebers (1998) (Oliver és Ebers 1998) kísérletet tesznek arra, hogy közös témákat, nézőpontot és napirendet találjanak a szervezeten belüli kapcsolatok legmodernebb kutatásainak látszólag szerteszét ágazó halmazán, egy innovatív kutatási módszertan alkalmazásának segítségével: A szerzők gyakorlatilag „feltérképezik” szó szoros értelmében az utóbb született írásokat, feltárva a mögöttük meghúzódó mintákat, főbb dimenziókat és tartalmi kategóriákat. Vizsgálják minden olyan – a szervezeten belüli kapcsolódásokat érintő – cikket, mely 1980 és 1996 között megjelent négy vezető, szervezetkutatással foglalkozó folyóiratban; ezek: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* és *Organisational Studies*. A talált 158 cikk jelentette az alapját annak a 77 változónak, melyek az *elméletek, a módszertan, a szervezeten belüli kapcsolatok típusai, az elemzés szintje, az elozmények, a folyamatok és a végso kimenet* leírását szolgálják. Az elofordulás gyakoriságát és egyéb statisztikai módszereket felhasználva (pl. többdimenziós skálázás) feltárták a szervezeten belüli kutatások szempontjából központi jelentőségű elméleteket.

Elmélet	Százalék
Eroforrás-függés	27.8
Hálózat	25.3
Intézményi	19.0
Politikai hatalom	19.0
Stratégia	15.8
Csere	14.6
Tranzakciós költségek	13.9

2. táblázat: Alkalmazott elméletek¹¹ gyakorisága (Oliver és Ebers 1998) 558. o.

Az MSD technikák (többdimenziós skálázás) alapján a következő négy elkülönülő elméleti kutatási terület rajzolódik ki:

1. Fókuszálás a stratégiai elméletekre, az erőforrás függőségre és kontingencia elméletekre;
2. Fókuszálás a szociális hálózati kapcsolatokra;
3. Fókuszálás a hatalmi kérdésekre (erős átfedésben az előző két aspektussal);
4. Fókuszálás az irányítási struktúrákra, pl. a tranzakciós költségek elmélete és az institucionalizmus segítségével.

Ezek a fókuszpontok jelentik a domináns nézőpontokat a szervezetközi hálózatok kutatásában. Ez a cikk adta meg az alapvető orientációt a stratégiai szövetségek kutatásának bázisát jelentő elméletek közötti választásban. A cikk következő részei így a stratégiai szövetségek kontextusának legfontosabb elméleti alapvetéseit mutatják be.

¹¹ Figyelem: a folyóirat cikkek egyszerre több változóhoz is kapcsolhatóak.

3.2. A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú megközelítése

A közgazdászokat és a vezetéstudomány képviselőit az elmúlt években fokozódó mértékben foglalkoztatták a szövetségekben alkalmazott szerződéses vagy irányítási struktúrák, és a legtöbbjük álláspontjára hatással volt a tranzakciós költségek elmélete. (Hennart 1988; Pisano, Russo és Teece 1988; Pisano 1989) A tranzakciós költségek elméletének képviselői lényegében azt állítják, hogy a tranzakciós költségek határozzák meg egy szövetségben belül a szerződések vagy megoldások típusát. A tranzakciós költségek – melyek általában a felek opportunistá magatartásától való félelem következtében merülnek fel – jellemzően a következő dolgokat foglalják magukba: a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségeit, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követését, a szerződésben ígért kifizetés kifizetését, illetve a teljesítés elmaradásának kezelését.

A tranzakciós költségek gazdaságtana szerint egy olyan világban, ahol nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül végeznének. Pontosan a piacok tökéletlenségére vezethető vissza, hogy léteznek egyáltalán szervezetek. (Williamson 1975; Williamson 1991) Más szóval, a hierarchikus szervezet válasz a piac tökéletlenségére. A tranzakciós költségek gazdaságtanát nemcsak a szervezet – mint a tranzakciós költségek kezelésére alkalmas eszköz – megjelenése érdekli, hanem az is, hogy miként változik a szervezeti forma a specifikus cseretevékenységekkel összefüggésben. Így másodsorban azt a kérdést kell megvizsgálni, hogy miként lehet a meglevo cserekapcsolatokat osztályozni ahhoz, hogy a tranzakciós költségek terén megtakarításokat lehessen elérni. Ebben az összefüggésben nyilvánvaló, miért alkalmazható a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek kialakításának vizsgálatához.

A valóságban számtalan köztes megoldás található a gazdasági tevékenységek szervezésének két alapvető módján kívül (piac és szervezet), melyeket az utóbbi időkben összefoglalóan „hibrid” megoldásoknak neveznek (Kieser 1995). Ez egy szélesen használt kifejezés, aminek nincsen pontos meghatározása; mindenesetre azon szervezeti megoldásokat takarja, melyeket nem elsősorban az árak, és nem is a hierarchiák szabályoznak. A hibrid formák egyesítik magukban a két végletet jelölő piac és hierarchiák sajátosságait, és a vállalatok akkor alakítanak ki ilyen megoldásokat, ha az ügylettel járó tranzakciós költségek „közepesen nagyok”, azaz még nem igénylik a vertikális integrációt.

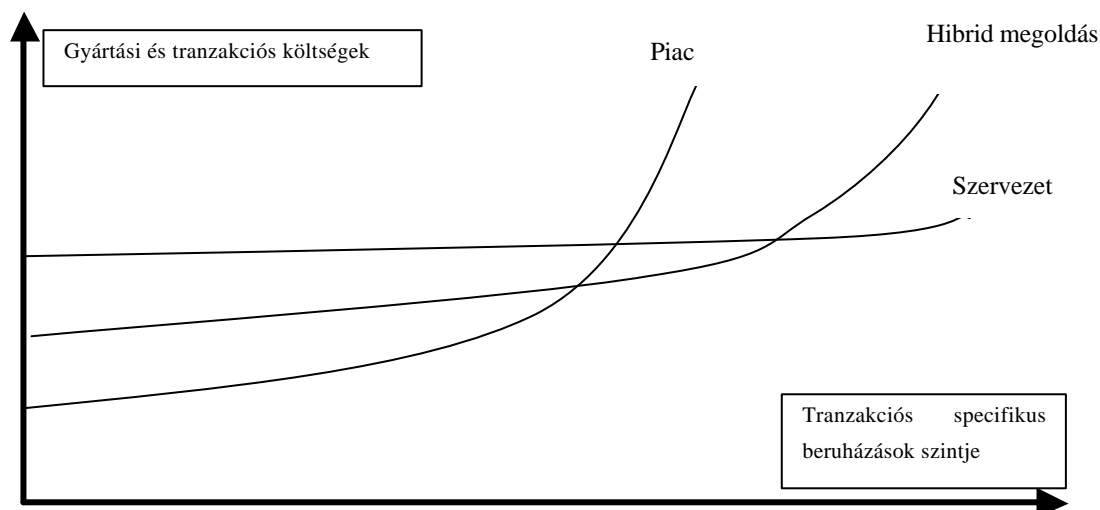
Jellemzők	Piac	Hibrid formák	Vállalat
Az erőforrások feletti tulajdonjog megosztása (reziduális követelések és döntési jogok)	Egyoldalú döntéshozatal és döntési kontroll, amikor a reziduális kockázatot a tranzakciós partnerek viselik.	Egyoldalú döntési kontroll és reziduális kockázatviselés; ugyanakkor periodikusan ismétlődő közös döntéshozatal a tranzakciós partnerek között.	A döntéshozatal, a döntési kontroll és a reziduális kockázatok kezelésének szétválasztása a tranzakciós partnerek között.
Az erőforrások áramlása a partnerek között	Ritka és egyedi erőforráscsere	Ismétlődő partnerspecifikus erőforráscsere	A specializált erőforrások összegyűjtése
A szereplok közötti kölcsönös várakozások a kapcsolatukra vonatkozóan	Szűk, a szerződésre szorítkozó	Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös elvárásokat	Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös várakozásokat
	Rövid távú, gazdasági cserekapcsolat	Hosszabb távú szociális kapcsolat	Hosszabb távú szociális kapcsolat
	Határozott időtartam	Határozott időtartam (a cél eléréséhez kötve) vagy határozatlan időtartam	Határozatlan időtartam
Információáramlás a szereplok között	A szerződés feltételeire szorítkozik (ár, minőség, mennyiség, szállítás)	Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán	Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán
Fő koordinációs mechanizmus	Alkudozás és verseny	Tárgyalás és megállapodás	Autoritás és azonosítás

3. táblázat: A szereplok közötti erőforrások alakulása három gazdasági alapintézményének ideáltipikus jellemzése (Ebers 1997)

A tranzakciós költségek elmélete szerint a vezetők az ügylet teljes költségét tekintik (azaz mind a tranzakciós költségeket, mind a termelési költségeket), amikor a megfelelő szervezeti eszközt kiválasztják¹². Eloffordulhat, hogy a piaci vagy a hierarchikus megoldásokat túl költségesnek ítélik és inkább egy köztes megoldást választanak: a stratégiai szövetségek valamilyen formáját, amivel a feladatot olcsóbb módon hajthatják végre. Például egy gépkocsi motor közös gyártása kiküszöböl három különálló hierarchia közötti koordinációs költséget és megoldja a hatékonyság kérdését is, abban az esetben, ha a piacon nem szerezhető be autómotor. Az iparági struktúrák változásával megjelenhetnek alternatívák is, melyek idejétmúlttá tehetik a közös gyártást.

¹² A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú tárgyalását lásd részletesen: (Hin Chung 1998)

A teljes költség – iskola nézőpontjából az olyan hibrid formák, mint a stratégiai szövetségek, vagy a vállalati hálózatok, bizonyos feltételek esetén hosszú távon is hatékony megoldást jelentenek versenyző piacokon. A hibrid megoldásoknak alacsonyabb a teljes költségük, mint a piacnak vagy a hierarchiának.



9. ábra: Szervezeti forma és költségek

Az elméleti kontinuum, melynek kialakítását gyakran O.E. Williamson (Williamson 1991) nevéhez kapcsolják, a piactól a szervezeti hierarchiáig terjed. A kontinuum középső része meglehetősen kusza és számtalan hibridnek nevezett szervezeti megoldásnak ad helyet, úgy mint a hosszú távú szerződések, a stratégiai szövetségek, vagy a tevékenység kihelyezés megállapodások. A tranzakciós költségek elmélete azonban képtelen éles határvonalat húzni a szervezetközi kapcsolatok különféle formái között, és így arra sem képes, hogy előre jelezze, milyen feltételek fennállása esetén tanácsos egyik vagy másik formát választani. A tranzakciós költségek elmélete nem képes kezelni olyan különbségeket, mint amilyen a „piaci alapú belső transzferárak” és a stratégiai szövetség tagjainak az erőforrásokhoz való szabad hozzáféréseinek eltérése.

3.2.1 Tokeegyesítő és nem tokeegyesítő szövetségek

A tranzakciós költségek elméletével magyarázhatjuk a közös vállalatok kialakítását, valamint a stratégiai szövetségek számának és sokféleségének növekedését. (Kogut 1988) A tokeegyesítő szövetségek (equity alliance) az elmélet alapján két formában valósulhatnak meg. (Pisano 1989) Ez vagy egy közös tulajdonú önálló vállalat kialakítását jelenti, vagy a partnerek egyike kisebbségi

részesedést szerez a másik vállalatban. A tranzakciós költségek elmélete alátámasztja, hogy ezt a két formát egyetlen kategóriaként kezeljük, hiszen egy közvetlen tokebefektetés az egyik vállalat által egy másikba szükségképpen tokeegyesítő közös vállalatot eredményez adott cég részvényesei és a vállalati befektető között (Pisano 1989, 111. o.). Mindkét típus esetén változó a cégek által valóban birtokolt tulajdonrész. A fontos közös jellemző azonban az, hogy egy bizonyos küszöb után a közös tulajdonlás struktúrája hatékonyan tudja megakadályozni az opportunistá magatartást.

A tokealapú közös vállalatok annyiban tekinthetők hierarchikusnak, hogy sok elemükben hasonlítanak a szervezetekben meglevő hierarchiákra. A nem tokealapú (non-equity) megoldások ezzel ellentétben nem jelentenek közös tulajdonlást, tulajdonrész cserét vagy önálló vállalat létrehozását. Sokkal közelebb állnak a piaci megoldásokhoz a piac-hierarchia kontinuum mentén.

A tranzakciós költségek elméletének nézőpontjából a piacközei megoldások, mint például a nem tokeegyesítő szövetségek, szolgáltatják a mintát a szövetségek kialakításához, és igazából a tokeegyesítés az, ami magyarázatra szorul. Az elmélet szerint a vállalatok akkor fordulnak a tokeegyesítő megoldáshoz, ha az ügylettel együtt járó tranzakciós költségeket túl magasnak ítélik ahhoz, hogy piaci vagy piac közei megoldást válasszanak. A kutatók a tokeegyesítő formák két olyan sajátosságát figyelték meg, melyek hatékonyan csökkentik a felmerülő tranzakciós költségeket. (Pisano, Russo és Teece 1988)

Az első ilyen sajátosság a „fogoly dilemma”, amin keresztül a felek érdekei igazodnak egymáshoz. Közös befektetéseik csökkentik annak az esélyét, hogy az együttműködés időtartama alatt opportunistá módon viselkedjenek. (Williamson 1975) Az olyan szövetségek esetén, amikor új technológiák közös használatáról vagy kifejlesztéséről van szó – és a tulajdonjogokat nehéz gyakorolni, a közös tulajdonlás segít az erőforrások megfelelő allokációjában. A kifejlesztett intellektuális termékek tulajdonjoga körüli kérdések fel sem merülnek, hiszen azok a közös vállalkozás tulajdonát képezik.

A második sajátosságot az ügyvezető szervezet jelenti, mely napról napra figyelemmel kíséri a szövetség működését, és kezeli a körülményekben bekövetkezett változásokat. A közös tulajdonú önálló vállalkozások esetén a létrehozott új szervezet végzi ezt a feladatot, míg a másik vállalatban való tulajdonrész szerzés esetén a hierarchikus ellenőrzés a döntéshozó fórumok és szervek (pl. igazgatóság) munkájában való részvétel útján valósul meg.

A tokeegyesítő megoldás előnyeit azonban szembe kell állítani annak hátrányaival. A tokeegyesítő szövetségek kialakítása nemcsak hogy hosszú időbe telhet, de roppant költséges lehet belőlük a kilépés, továbbá az igazgatási költségek is nagyon magasra szökhetnek. A nem tokeegyesítő

megoldások rövid tárgyalást igényelnek, és csak korlátozott befektetést követelnek meg, viszont könnyen konfliktus alakulhat ki a meglévő és kifejlesztendő technológiák tulajdonlása körül. Ha létezik is megállapodás, akkor is nehézségekbe ütközhet a hallgatólagos tudás megosztása a lazán kapcsolódó vállalatok között (Hennart 1988; Badaracco 1990)¹³.

Ezt a gondolatmenetet követve feltárható a tokeegyesítő és nem tokeegyesítő szövetségek közötti dichotómia. Hennart (Hennart 1988) a stratégiai szövetségek korai formáit – pl. közös vállalatokat – vizsgált a tranzakciós költségek elmélete segítségével: A megvizsgált közös vállalatok mindegyik típusára jellemző volt néhány közös sajátosság.

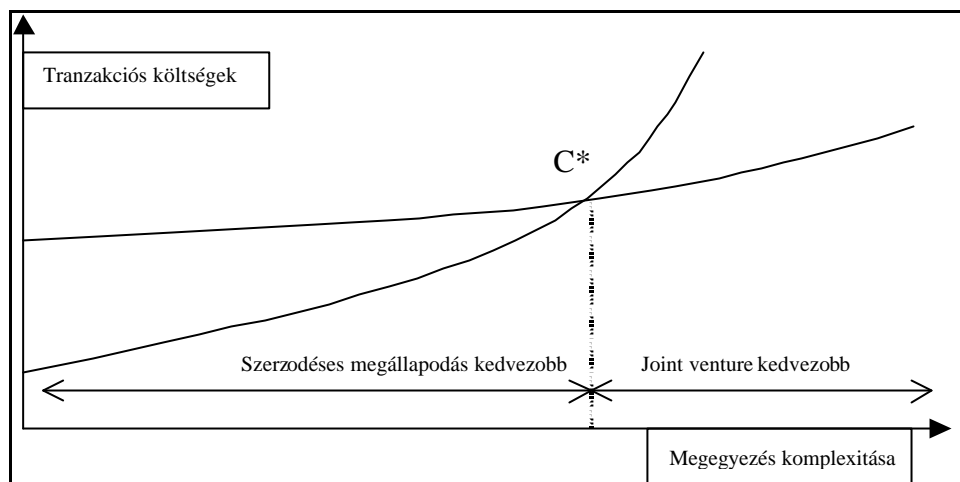
Az egyik ilyen az anyavállalatok és az új közös vállalat közötti kapcsolat, mely vagy tokealapú vagy hierarchikus. Ez a tokekapcsolat arra utal, hogy a hierarchikus koordinációt részesítik előnyben a szerződések azonnali piacon keresztül történő koordinációval szemben. A közös vállalatok tehát az internalizáció egy sajátos formáját jelentik.

A másik ilyen sajátosság a szervezeti hierarchiák megosztása a vállalatok között. Ez lényegesen eltér a teljes egészében birtokolt leányvállalatokra gyakorolt kizárólagos befolyással.

Ezek a saját előállítási, kiszervezési és együttműködési döntések egyre bizonytalanabbá teszik a szervezetek határait. A szervezetek határainak felderítésére induló vizsgálatok egyre inkább a kutatás homlokterébe kerülnek. Sydow (1992) és Ortmann (1999) például (Sydow 1992; Ortmann és Sydow 1999) a következő központi kérdéseket elemzi:

- ☞☞ Melyek az előnyei és hátrányai a saját előállításnak illetve a kiszervezésnek?
- ☞☞ Mikor jobb megoldás az együttműködés a saját előállítás és kiszervezés helyett, továbbá miként kell az együttműködést megszervezni?
- ☞☞ Melyek a saját előállítás, a kiszervezés és az együttműködés stratégiai következményei?
- ☞☞ Melyek az egyes megoldások megvalósítási lépései?

¹³ A hallgatólagos tudás olyan tudásra vonatkozik, amely nem tehető teljesen explicitté, és bizonyos normákban, az információáramlásban, a döntéshozatalban és a folyamatok szervezésének mikéntjében lelhető fel.



10. ábra: Joint venture és szerződéses stratégiai szövetségek tranzakciók költségei (García-Canal 1996) 783. o.

García-Canal (García-Canal 1996) utóbbi kutatásai során a tranzakciós költségek elméletét hívja segítségül a különböző stratégiai szövetségi formák közötti választáshoz. Bizonyos feltételek és bonyolultsági fok esetén a hosszú távú szerződések kínálnak megfelelő megoldásnak, más körülmények között ugyanakkor a közös vállalatok jelentik a megfelelő formát.

Az egyik alapot, amiből a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek költségének vizsgálatakor kiindul, az együttműködésben átfogott tevékenységek köre – mint például a K+F – jelenti. A korábbi vizsgálatok arra engednek következtetni, hogy a tudás megosztásával, cseréjével, vagy közös kifejlesztésével járó tranzakciók meglehetősen problematikusak, pontosan a tudás sajátos karakteréből kifolyólag. A problémák az ún. puha tudás mérlegelésének és nyomon követésének nehézségeire vezethetők vissza (Balakrishnan és Koza 1993), és ide tartozik a K+F know-how szervezetek közötti transzferjének kritikus kérdése is.

Összefoglalva: a K+F komponenst is magába foglaló szövetségek magasabb tranzakciós költségekkel járnak, mint amelyek nem terjednek ki a K+F-re. Következésképp a K+F funkció megléte egy szövetségen belül lényegesen befolyásolja, hogy tokealapú vagy nem tokealapú megoldást választanak-e a felek.

3.2.2. A tranzakciós költségek kiinduló megközelítés bírálata

A stratégiai szövetségek tranzakciós költségek oldaláról való közelítésének alapvető kritikája azt rója föl az elméletnek, hogy a költségek (termelési, tranzakciós és teljes) tényleges mérése szinte lehetetlen. A valóságban a tranzakciós döntések többsége úgy születik, hogy a költségekről vajmi

keveset tudnak. Ahogy Williamson írta: a tranzakciós költségeket nagyon helyesen helyezik az elemzések központjába, de nem operacionalizálják őket oly módon, hogy szisztematikusan mérhető legyen a tranzakciók hatékonysága a vállalat és a piac között. (Williamson 1975)

A tranzakciós költségek elmélete túlságosan determinisztikus képet nyújt a vállalati stratégiáról és a stratégiai szövetségekről. Tagadja a menedzseri döntés szabadságának lehetőségét és számos más potenciális okot figyelmen kívül hagy, ami miatt a vállalatok stratégiai szövetségeket alakíthatnak ki. Az empirikus vizsgálatok alapján statisztikailag szignifikáns ugyan a tranzakciós költségek szerepe, de súlya a magyarázó tényezők között kiábrándítóan kicsi. (Kieser 1995)

Valójában számos tényező van, ami stratégiai szövetségek kötésére indíthat egy vállalatot. Ilyen például a piaci részesedés hosszú távú biztosítása, a szervezeti tanulási lehetőségek megvalósítása, a vállalati innováció elősegítése. Megfordítva a dolgot, a stratégiai szövetségek kialakításának elmaradása is több más okkal magyarázható, mint ahogy azt a tranzakciós költségek elmélete sejteni engedi. Ilyen a szervezeti változások kezelésének hiányzó képessége, vagy a játékelméleti modellezésből levont következtetések. A szervezetelmélettel foglalkozó tudósok szintén rámutattak arra, hogy a tranzakciós költségek elmélete fontos szempontokat hagy figyelmen kívül a stratégiai szövetségekkel összefüggésben, mint amilyenek például a szövetségeken belüli hatalmi aspektusok. (Perrow 1986) A szervezetközi együttműködés különböző formái közötti választás nem pusztán gazdaságossági megfontolások függvénye, hanem azt a hatalom megoszlása és a hatalmi harcok is befolyásolják. Mintzberg azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai szövetségek a stratégia kialakításához vezető tárgyalási folyamat részét képezik. Nem szabad megfeledkezni a látszólag tisztán gazdasági stratégiák politikai vetületeiről sem. Sok szövetségnek jelentős politikai dimenziói is vannak – függetlenül attól, hogy azok szándékoltak, avagy nem. (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel 1998) (258. o.) Ez alatt azt kell érteni, hogy a szövetségek ellentétben állanak a tiszta versenyerőkkel. A szövetségekre szándékosan jellemző az együttműködés és az exkluzivitás. Némely szövetségre egyszerűen csak az együttműködés jellemző, mások viszont egyértelműen politikai töltetűek.

A tranzakciós költségek elméletének másik korlátja a stratégiai szövetségekre vetítve az elmélet statikus jellege. A valóságban a stratégiai szövetség folyamata természetesen dinamikus és állandóan fejlődő. Az újonnan megjelenő stratégiai hálózatok esetén az elemzés leszűkítése két vállalat közötti tranzakciós költségekre a dinamika és a tranzakciós összefüggések jelentőségének ignorálását jelenti.

A tranzakciós költségek gazdaságtanával összefüggő korábbi kutatások nagy része a vállalatok vertikális integráció és piaci tranzakció közötti választását vizsgálta, amit gyakran neveznek „venni vagy gyártani” kérdésnek. (Balakrishnan és Wernerfelt 1986) Sok esettel ellentétben, két vállalat

akár többszörös stratégiai szövetséget is kialakíthat egymás között akár több éven keresztül. Az elmélet megközelítése tehát azért is statikus, mert nem képes kezelni egy ilyen többszörös szövetséget, ami az interakciók eredményeként a valóságban létrejöhet; és eleve kizárja, hogy a gazdasági és társadalmi környezetben bekövetkező változások megváltoztathatják a stratégiai szövetség formáját, azon keresztül pedig a költségeket. Ez a mulasztás azért kritikus, mert az együttműködés során bizalom alakulhat ki a partnerek között, és a bizalom csökkentheti a jövőben kötendő szövetségek tranzakciós költségeit. A kiszervezéssel és a kooperációval a szervezet részben elveszíti a kontrollt adott tevékenysége felett. (Granovetter 1985) Az új kérdés, amire választ kell találni tehát az, hogy hogyan lehet felváltani a direkt kontrollt egy olyan közvetettebb irányítási mechanizmussal, mint amilyen például a kölcsönös függőség és kölcsönös bizalom kialakítása.

3.3. Bizalom alapú megközelítés

Sok kutató kritikával kezeli a tranzakciós költségek elméletének azt a gyakorlatát, hogy minden egyes vállalatközi tranzakciót egyedi eseményként kezel. (Doz és Prahalad 1991; Ring és Van de Ven 1992) A tranzakciós költség alapú elemzés csak a költségekre és a hatékonyságra van tekintettel, ugyanakkor a méltányos és fair magatartást szerepét kizárja a döntéshozatali folyamatból. Valójában kétféle bizonytalanság létezik, ami hatással van a szövetségek hatékonyságára: az egyik az elkövetkező események bizonytalan kimenetele, a másik a partner válasza erre a bizonytalanságra. Pontosan ebben a kettős bizonytalansággal terhelt környezetben jut kiemelkedő szerephez a bizalom koncepciója, mint központi szervező elv. A tranzakciós költségek elmélete eltekint a bizalom szerepétől, mint jelentős tényezőtől a szövetségek kialakításánál; amely feltételezés különösen akkor nem helytálló, ha a vállalatok újra és újra tranzakcióba lépnek egymással. Miért és mennyiben különböznek struktúrájukban ezek az ismétlődő szövetségek az egyszeri szövetségektől? Egy fontos oka és következménye az ismétlődő szövetségeknek a vállalatok közötti bizalom kialakulása, amely arra ösztökéli a feleket, hogy huségesek maradjanak egymáshoz, de a bizalom a későbbi szövetségek kialakítandó struktúráját is döntően befolyásolja. Ebben az összefüggésben a bizalom az a várakozás, amely csökkenti a partner opportunistá magatartásától való félelmet. (Bradach és Eccles 1989) A bizalom sokkal gyorsabban és gazdaságosabban csökkenti a valóság komplexitását és bizonytalanságát, mint teszi azt az előrejelzés, az utasítás vagy az alkudozás (Powell 1990), minek következtében a bizalom a

teljesítményjavulás terén is sikeres eszköz ¹⁴(Parkhe 1998). A bizalom és a kontroll közötti pontos kapcsolat azonban meglehetősen homályos. Némely szerző két különálló konfidencia forrásnak tekinti a bizalmat és a kontrollt. De vajon a bizalom és a kontroll nem két egymással paralel koncepció, melyek kiegészítik egymás hatását? Das és Sheng úgy vélik, hogy a kontroll mechanizmusok hatással vannak a bizalom szintjére, ugyanakkor a bizalom visszahat a kontroll mechanizmusokra, befolyásolva azok mélységét. (Das és Teng 1998)

A szakirodalomban a bizalomnak számos meghatározása ismert, melyek mindegyike a kapcsolatok egy-egy specifikus aspektusát emeli ki. Azonban van néhány olyan megfontolás, amely közös ezekben a meghatározásokban:

1. A bizalomhoz természetes módon kapcsolódik a jövővel kapcsolatos bizonytalanság.
2. A bizalom magában foglalja a sebezhetőséget, azaz valami fontos elvesztésének a kockázatát.
3. A bizalom egy másik fél irányában nyilvánul meg, aki felett nem rendelkezünk teljes kontrollal. A partnerek tehát csak részben képesek a szövetség kimenetét befolyásolni.

Létezhet bizalom két szervezet között, melyek egyszerre csak egyének halmazai? A bizalom érezhetően egy interperszonális jelenség. Némely társadalomtudós szerint jöllehet a bizalom végül is az individuumon belül születő várakozás, mégis lehetséges vállalatok közötti bizalomról beszélni a gazdasági tranzakciók kapcsán. (Zucker 1986) A korábbi szerződésekből születő bizalom gondolata azon a feltételezésen alapul, hogy a folyó érintkezéseken keresztül a partnerek egyre jobban megismerik a másikat, ami végül a bizalom megerősödéséhez vezet. Miként befolyásolja a bizalom a vállalatok később kötendő szövetségi szerződéseit? A szövetségre lépő vállalatok számára a legtöbb aggodalmat a partnerek viselkedésének előrejelzése okozza. A jövőbeli magatartás előrejelzésére két lehetőség kínálkozik: az egyik a részletes szerződés, a másik a bizalom. Ahol megvan ez az utóbbi, ott nem kell részletes szerződésekre támaszkodni a kiszámíthatóság erősítéséhez. A bizalom ellene hat az opportunisták magatartástól való félelemnek és nagy valószínűséggel csökkenti az ügylettel járó tranzakciós költségeket. Ennek a folyamatnak hatást kell gyakorolnia a szövetség struktúrájára. John Child szerint a stratégiai szövetségek fejlődése és a bizalom alapuló kapcsolatok kialakulása egybeesnek egymással. (Child és Faulkner 1998) Az evolúciós nézőpontból – a statikussal ellentétben – egy bizalomra épülő kapcsolat elősegíti, hogy a partner vállalatokban a szövetségért felelős munkatársak, illetve a szövetséget

¹⁴ Erre a bizalom alapú teljesítményjavulásra nyújt kiváló lehetőséget az autóipar és a beszállítók közötti kapcsolat Japánban és az Egyesült Államokban. A Toyota beszállítói kapcsolataira a társadalmi és gazdasági kapcsolatok hálójába való szoros beágyazottság jellemző, ahol magasabb a bizalom szintje és kisebb a másik fél opportunisták magatartásától

megtestesítő új szervezet tagjai között jó kapcsolat alakulhasson ki. Azzal, hogy több információt szereznek a másiktól, erősíthetik kapcsolatuk bizalmi jellegét. A bizalomépítés lépéseinek egy lehetséges kategorizálását az alábbi ábrán mutatjuk be:

Szövetsége fejlődése	ALAKULÁS ?	IMPLEMENTÁCIÓ ?	EVOLÚCIÓ
Kulcs tényező a bizalom fejlesztésében	SZÁMITÁS	KÖZÖS MEGÉRTÉS	ÖSSZEFORRASZTÁS
	<i>‘Hajlandóság az együttműködéshez’</i>	<i>‘Egymás megismerése’</i>	<i>‘Személyiségek megismerése’</i>

11. ábra: Szövetsége fejlődési fázisai és a bizalom fejlesztése (Child és Faulkner 1998) (56. o.)

Az első szakaszban annak a felmérése történik, hogy a partner milyen mértékben tudja vagy akarja teljesíteni fogadásait, a második szakaszban az együttműködés minőségének belső vizsgálata történik, míg végül a harmadik stáció lehet az alapja a személyes kapcsolatok kialakításának, melyek további együttműködéshez vezethetnek.

A fentiekből következően a bizalom helyettesítheti a bonyolult szerződéseket és egyben egy alternatív kontroll mechanizmust is kínál. (Bradach és Eccles 1989) Gulati (Gulati 1998) „rendkívüli kenoanyagnak” tekinti a vállalatok közötti bizalmat. Ez egy kölcsönös függőséget és a feladatok összehangolását is jelenti, hiszen azok a vállalatok melyek korábban is kapcsolatban voltak egymással, jobban ismerik a másik által követet szabályokat, rutinokat és eljárásokat. (304. o.)

Összefoglalva, a szervezetek közötti együttműködés kölcsönös függőséget idéz elő, és a sikerhez szükség van a bizalomra. A stratégiai szövetségek bizalom alapú megközelítése felhívja a figyelmet arra, hogy az együttműködés *különböző szintjein* a bizalom *más és más szempontjai*, illetve *dimenziói* válnak fontossá. Ráadásul a nemzetközi együttműködések tovább bonyolítja az eltérő kulturális háttérrel rendelkező vezetők bizalom-felfogása. A bizalom mélyebb megértése mindenesetre a stratégiai szövetségek alaposabb megismeréséhez vezet, nagyobb betekintést enged azok dinamikájába, létrejöttük okaiba, irányításukba és esetleges kudarcukba is.

Az világos, hogy ugyanúgy, mint bármely más kapcsolatban, a szereplők közötti bizalom itt is lényeges kérdés. A szövetségekről szóló számtalan írás azonban a társadalmi cselekvéshez szükséges társadalmi/ szocio-pszichológiai folyamatok reziduális meghatározásaként kezeli a

bizalmat. Más szóval különbséget tehetünk a szövetségre lépo partnerek *közötti bizalom* (pszichológiai dimenzió) és a *társadalmi struktúrák* között, amelyek a szövetségek *kontextusául és keretéül* szolgálnak. A következőkben ez utóbbit vizsgáljuk.

3.4. A társadalmi struktúra-elméletek és a hálózatok

Az *együttműködések* szélesebb kontextusban értelmezett leírására nagyon sok elméleti keret alkalmazható. A szakirodalomban megtalálhatók a következő elméletek: *csereelméletek*, azaz miként lehet gazdasági vagy pszichológiai elonyöket maximalizálni (Blau 1974); *vonzáselméletek*, amelyek arra keresik a választ, hogy mi okozza a személyek és csoportok közötti természetes affinitásbeli ellentétet (McAllister 1995); *hatalmi- és konfliktuselméletek* (Emerson 1962; Pfeffer és Salancik 1978); *modell-elméletek*, melyek a társadalmi tanulás folyamatára, illetve az együttműködések megjelenésének leírására fókuszálnak (DiMaggio és Powell 1983); és végül a *társadalmi struktúra-elméletek*. Ezen utóbbi elméletek a strukturális tényezök szerepét hangsúlyozzák az együttműködések elösegítésében. Konkrétan, ezek az elméletek arra tesznek kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a *vállalatotokat körölvövo teljes rendszer feltételeiböl* vezessék le. A *struktúrák* személyek, csoportok, szervezetek és hálózatok társadalmi pozícióiböl épölnek fel, melyek egyszerre különbözök és egymáshoz kapcsolódók (Smith, Carroll és Ashford 1995). A *társadalmi struktúra-elméletek* a kapcsolaton *kívüli* dimenziókra tekintenek az együttműködés és a koordináció elörejelzéséhez.

A stratégiai szövetségekkel összefüggésben végeztek olyan kutatásokat, melyek azon szociológiai tételböl indultak ki, miszerint a vállalat döntéseit befolyásolja környezeti beágyazottsága (Granovetter 1985). A vizsgálódás központi kérdése volt a vállalatközi szövetségekböl eredo társadalmi kontextus. Azon tudósok szerint, akik a Granovetter nevéhez fuzhető „beágyazottság” perspektívából indulnak ki, a szervezetközi kapcsolatok kiépített hálózata egy olyan erőforrást jelent, amely elösegíti a jövőbeli szövetségek kialakítását és irányítását. Az egyik központi gondolat az, hogy a társadalmi kapcsolatokon keresztül megbízható és olcsó információ szerezhető a hálózati szerepök minőségéről, megbízhatóságáról. Az ezen áramlatba tartozó szerzök rámutatnak a szövetségek kialakulásának és teljesítményük mérésének problémáira egy aszociális kontextusban, ahol a külsö környezet jellemzése gyakran csak a versenyképességre és a verseny intenzitására szorítkozik. Az elemzés során a vállalat vagy a hálózat egységként való kezelése és a külsö környezet versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását

jelenti¹⁵, mellyel figyelmen kívül marad más vállalatok cselekvése és az a kapcsolatrendszer is, amelybe a vizsgált vállalat be van ágyazva. Akár harmadik félen át, akár korábbi közvetlen kapcsolatokon keresztül áramlik az információ, egyik esetben sem egyenlő módon terjed a szövetségben vagy bármilyen más hálózatban. A potenciális partnerekről kapott információknak – első és másodkézből – megvan az előnye, hogy csökken az új üzleti szövetségek létrehozásának költsége, ideértve a lehetséges partnerek felkutatásának és értékelésének költségeit is. Gulati (Gulati 1995) megmutatja, hogy a kontextus – ezen információszolgáltató szerepén keresztül – mekkora szerepet játszik a vállalatok magatartásának befolyásolásában. A szövetségekkel foglalkozó empirikus kutatásokban a potenciális szövetséges partnerekkel kapcsolatos információ terjedése a meglévő vállalatközi hálózaton keresztül képezi azt a mechanizmust, amely egy már létező szövetséges hálózatot egy új üzleti együttműködéshez vezet el. A szövetségek kialakításánál sokat számítanak a korábbi tapasztalatok. Valójában úgy tűnik, létezik a piacnak egy interaktív eleme, amelyen keresztül a partnerek felfedezik az információkat. Penrose (Penrose 1959) véleménye szerint a beruházási döntések egy kényszerpályát jelölnek ki a vállalat számára. Gulati azt állítja, hogy a szövetséges társak megválasztása hasonló következményekkel jár: a mai partnerválasztás befolyásolhatja a jövőbeni választási lehetőségeket. Következésképp mind a vállalat korábbi szövetségei, mint pedig hálózati vagy szövetségi partnerének múltbeli hovatartozása befolyásolják a cselekvést. Így – Penrose kifejezésével élve – a kényszerpályát nem csak a képességek alakítják, hanem a struktúra is. Sem a képességeknek, sem a társadalmi struktúráknak nem szabad túlsúlyba kerülni egy elemzés során. A vállalati viselkedés elemzésénél mindkettőt figyelembe kell venni.

Az új koalíciók kialakításának magyarázatát nem a korábbi szövetségekben kereso, hanem a piacok technológiai struktúráját – a termelői szinten definiált technológiai pozíciók összefüggő rendszerét – kiemelő irányzat arra keresi a választ, hogy a technológiai azonosság és a presztízs döntések mekkora szerepet kapnak a horizontális szövetségek kialakításában a mai piacokon. (Toby 1998)

¹⁵ Friss cikkek a vállalatok viselkedéséről és teljesítményéről a stratégiai menedzsment kérdéseivel összefüggésben találhatók a következő helyen: (Baum és Dutton 1996)

3.5. Szövetséges hálózatok versenye

A globális piacokon működő multinacionális vállalatok egyre több szövetséget hoznak létre, ami egész szövetséges hálózatok kialakulásához vezet. Gomes-Casseres megvizsgálta azt a kérdést, hogy vajon az önálló vállalatok közötti verseny nem alakul-e át vállalatcsoportok közötti versennyé (Gomes-Casseres 1994). Miközben egyre dinamikusabb környezettel van dolguk a társaságoknak, azt a tanácsot kapják, hogy koncentráljanak az alapképességeikre. Ennek következtében az ilyen *hálózatokon* belül a figyelem a tulajdonosi kérdésekről egyre inkább a *stratégiai manőverezés* felé fordul (Kreikebaum 1998). Ahhoz, hogy egy ilyen stratégiai orientációt megvalósítsanak, a vállalatok fokozódó karcsúsításba kezdtek. Ezáltal nemcsak egyszerűen kisebb szigetekké válnak, hanem összefüggő hálózatokká formálódnak. A hálózatok olyan intézményi megoldásokat képviselnek, melyek megfelelnek az új kihívásoknak. Lehetné teszik, hogy a nagy méretből származó elonyöket úgy használják ki a vállalatok, hogy közben nem veszítik el a kisebb méret biztosította rugalmasságot. Ennek megfelelően bizonyos globális iparágakban a szereplok mindegyike csatlakozott egyik vagy másik hálózati szövetséghez azért, hogy életben maradjon. A győzelem és a vereség immár azon múlik, hogy a *vállalatok együttesen* milyen versenyelonyök kialakítására képesek. Az, hogy a *csoporton belül* ki lesz a győztes vagy a vesztes, már a szövetség belső dinamikájának függvénye. A hálózat egészének elonyei jelentik az összes lehetséges elonyt a tagok számára, ezen elonyök tagok közötti megoszlását pedig a vállalati szintű elonyök határozzák meg. Röviden: a vállalatközi szövetségek hálózatai megváltoztatták a versenyszabályokat némely globális iparágban.

Hamel, Nohria és Garcia-Pont az erőforrás és kompetencia nézőpontot használják elemzésükben, melyben a nagyvállalatok stratégiai szövetségeken és hálózatokon keresztül együttműködésének új jelenségét vizsgálják. Amíg Hamel a páros kapcsolatok dinamikájára koncentrál, addig Nohria és Garcia-Pont figyelmének középpontjában a kapcsolatok szélesebb hálózata áll, mely különböző nemzeti eredetű versenyző csoportokat köt össze. (Hamel 1991; Nohria és Garcia-Pont 1991)

Igen eltérő céljaik elérésére különböző módszereket alkalmaznak és más-más mélységben végzik elemzésüket. Hamel kutatásával azt szeretné megérteni, miként vándorol a tudás a hálózaton belül, és milyen tényezők befolyásolják ezt a folyamatot. Ezzel ellentétben Nohria és Garcia-Pont a versenytársak között kialakított kapcsolatok mintáira kíváncsi. A különbségek ellenére következtetéseik nagymértékben egybeesnek: a hálózatokat azért hozzák létre, hogy új készségeket és kompetenciákat szerezzenek; a létrejövő hálózatok és szövetségek viszont arra törekcszenek, hogy

más csoportok képességeihez mérten is versenyképesek legyenek. Ezáltal létrejön az új stratégiai dimenzió: *a hálózatok versenye*.

A megközelítés kritikus értékelése rámutat arra a dilemmára, hogy jóllehet a méret növekedése valóban jelezheti a szövetség sikerességét és növekvő erejét, azonban a nagyobb méret nem jár ingyen. Három jelentős korlátot kell figyelembe venni: Eloszór, minden egyes újabb belépővel növekednek a központi vagy vezető vállalat koordinációs feladatai, a tárgyalásokra fordított energia, illetve a felső-vezetés leterheltsége. Másodszor, minél inkább elterjed a hálózatok rendszere, annál nehezebb megfelelő partnert találni az új ügyletekhez. Ez az oligopolisztikus helyzet egy külső stratégiai béklyót jelent a vállalat számára, mert korlátozza a hálózaton kívüli stratégiai lehetőségeinek halmazát. Végezetül, a függőség a szövetségek természetes velejárója. A szövetségekben minden partner elveszít bizonyos függetlenséget saját vállalati stratégiájának kialakítása felett.

3.6. Verseny a kompetenciákért

A vállalatokat tekinthetjük alapképességek (core-kompetenciák) halmazának, ahelyett, hogy termék-piac kombinációk gyűjteményeként kezelnénk őket (Prahalad és Hamel 1990; Prahalad és Hamel 1994). Ahogy erre fentebb már utaltunk, ezen alapképességek megtestesülhetnek a teljes körű minőség szabályozásban (TQM), a just-in-time gyártási rendszerekben, a teljes körű ügyfélszolgálatban, a kongruens tervezésben stb. Az alapképességek és a vezetői gyakorlat pontosan azok a vállalat-specifikus készségek, melyeket nem lehet a nyílt piacon hathatósan mozgatni. Ebből a nézőpontból, amennyiben a vállalatokat alapképességek és készségek portfólióiként értelmezzük, a verseny valójában vállalatok között jelenik meg, nem pedig a termékek és szolgáltatások szintjén. Így ezen képességek megszerzése válik a verseny valódi dimenziójává. Ennek következtében a globális versenyképesség nagyrészt a vállalati tudásfelhalmozás sebességének, hatékonyságának és mértékének a függvénye (Hamel 1991). Hamel így folytatja: „a hagyományos versenystratégia paradigmája (mely Porter nevéhez fűződik), azzal, hogy a termék-piac kombinációkra fókuszál, csak az utolsó néhány yardját figyeli egy hosszú képességépítő Marathónnak”.

A különböző vállalatok különböző erőforrásokkal rendelkeznek, melynek következtében eltérő az értékük is. A stratégiai szövetségek fontos szerepet játszanak a képességek átrendezésében és

cseréjében. Hamel (Hamel 1991) kutatásában arra kereste a választ, hogy az együttműködés milyen mértékben és milyen módon vezet a képességek újraosztásához, a versenypozíció változásához és az alkupozíciók módosulásához. A szövetségek nem csak a partner *képességeihez való hozzáférést* teszik lehetővé – amit nevezhetünk *kvázi-internalizációnak* – hanem ezen *képességek megszerzését* is – azaz a *de facto internalizációt*. Azon koncepciót, mely a képességek megszerzésének eszközének tekinti a stratégiai szövetségeket Prahalad és Hamel (Prahalad és Hamel 1994) javasolták, rámutatva a tanulási verseny elvesztésének és a versenyelonyók leépülésének veszélyeire. Amikor a szövetség célja új képességek megszerzése, akkor a partnerek úgy tekinthetnek a szövetségre mint egy optimális kompromisszumra piac és hierarchia között. A szövetségek tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének is egy lehetséges módját jelentik.

A globális versenyben a vállalatok nagyon gyorsan alakítanak ki új képességeket és készségeket a siker érdekében. Az önállóan történő versenyzés arra kényszeríti a vállalatokat, hogy követők legyenek. Ilyen helyzetben a más iparágak vezető vállalataival való szövetségekötés elősegíti új képességek megszerzését és az elsőként piacra lépőnek járó elonyőkből való részesedést.

Az elmélet hiányosságaiként róhatók fel, hogy vajmi keveset tudunk a „tanulási versenynek” keresztelt jelenség *mellékhatásairól* és *buktatóiról*. Az elmélet adós marad a képesség-internalizáció *pontos mechanizmusának* és *rutinjainak* magyarázatával is. A legfőbb erényének az tekinthető, hogy rámutat a versenystratégiák hiányosságaira, amennyiben csak a termékekkel, egységekkel és piacokkal foglalkoznak; és felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük az általuk már birtokolt és még nem birtokolt képességekkel is. Az alapképességek megszerzésére való törekvés lehet a kiváló vállalati teljesítmény fenntartásának stratégiai megoldása.

3.6.1. A vállalat erőforrás-alapú megközelítése

A legátgondoltabb, legkidolgozottabb rendszer-környezet kapcsolat-leírásokat az erőforrás-függőség elmélet nyújtja, mely a külső *erőforrásokra való rászorultságot* helyezi elemzése középpontjába (Pfeffer és Salancik 1978; Pfeffer 1987). A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik 1978). A vállalatoknak szükségük van alapvető erőforrások egy csoportjára ahhoz, hogy létezhesenek. Nem mindig rendelkeznek ezekkel, ezért más szervezetektől kell azokat beszerezniük. Az erőforrás alapú nézőpont erőforrások egy csoportjának tekinti a vállalatokat. Az erőforrások a szervezetek bemeneti és kimeneti oldalán is megtalálhatók. Amíg az ezekhez való hozzáférés állandó és biztonságos,

addig az erőforrásokra való rászorultság ténye még nem jelent fenyegetést a szervezet számára. A valóságban azonban az erőforrásokhoz való hozzáférés meglehetősen kétes és kiszámíthatatlan, ami jelentős szervezeti bizonytalansághoz vezet. Erőforrások alatt olyan, a vállalat által birtokolt erősségeket és eszközöket értünk, melyek ölthetnek tárgyi formát (pénzeszközök, technológia) és lehetnek immateriálisak is (hírnév, menedzseri képességek).

A stratégiaalkotók és szervezetelméleti szakemberek (Coase 1937; Barnard 1938; Selznick 1948; Simon 1957) régen felfigyeltek arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani. Így a vállalatok közötti interakció és csere alapvető fontosságú.

Ezen fejleményre építve, Grant (Grant 1991) azt javasolja, hogy a vállalati stratégiát az erőforrásokra és képességekre építve alakítsák ki. A vállalati erőforrásokra való összpontosítás nemcsak segít a szervezetek környezetében lévő turbulencia stabilizálásában, hanem piaci erőhöz is juttatja a vállalatokat. Ezen erőforrások némelyike egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz egy olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. Amíg az erőforrások jelentik a képességek alapját, addig a képességek a versenyelőnyök forrásai. Hamel és Prahalad (Prahalad és Hamel 1990; Prahalad és Hamel 1994) *megkülönböztető képességeknek*, vagy *alapképességeknek* nevezik a vállalat központi, stratégiai jelentőségű képességeit.¹⁶

A vállalati stratégiaalkotás esszenciája olyan stratégia kialakítása, mely a leghatékonyabban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit és kialakítja a vállalat erőforrás bázisát, más szóval erőforrás alapon alkot stratégiát.

Ebben az összefüggésben Prahalad és Hamel „alapvető képesség” fogalma sokkal kevésbé jelenti egy vállalat jelenlegi képességeinek az azonosítását, mint az azok jövőbeli fejlesztése melletti elköteleződést (Hamel és Prahalad 1990; Hamel 1991). Ahhoz, hogy a meglévő erőforrásokat minél inkább kihasználhassák és jövőbeli versenyelőnyöket alakíthassanak ki, szükségessé válhat a *komplementer erőforrások külső megszerzése* (Hamel, Doz és Prahalad 1989). Az erőforrás elmélet alapján az első lépés tehát annak kiderítése, milyen erőforrások kellenek egy megcélzott piaci szegmens eléréséhez. Majd azt kell vizsgálni, vajon rendelkezésre állnak-e ezek az erőforrások a vállalat számára, vagy sem, az utóbbi fennállása esetén pedig kúlsóleg vagy belsőleg szerezze meg azokat a vállalat. Ez éles ellentétben áll Porter megközelítésével, aki úgy határoz meg egy adott

¹⁶ Barney (Barney 1991) különbséget tesz fizikai toke, emberi toke és szervezeti toke között; Grant (Grant 1991) ugyanakkor pénzügyi-, fizikai-, humán- és technológiai tokét különböztet meg, továbbá beszél a vállalat hírnév is. Az erőforrások, képességek és kompetenciák definíciójához lásd: (Quelin 1995)

piaci szegmensbe való belépést, hogy előbb tekint a vállalat meglévő erőforrásaira és a releváns piaci erőkre.

3.6.2. A stratégiai szövetség-alkotás erőforrás alapú megközelítése

Egy vállalat szervezeti növekedésének lehetőségei többfélék: ilyen a belső növekedés, a külső növekedés és a szervezeten belüli együttműködések lehetősége. A belső növekedés kérdései közé tartozik a vállalat új kompetenciák és tevékenységek kialakítására való képessége, valamint a fejlődési pálya-függőség. Ezek tükrében a belső növekedés meglehetősen drága stratégiai megoldás. A vállalatfelvásárlásokon és összeolvadásokon keresztül megvalósuló külső növekedés megoldja ugyan a kritikus erőforrások megőrzésének problémáját, de még mindig ott marad a felesleges erőforrások megszerzésének és azok megfelelő hasznosításához szükséges készségek hiányának a kérdése.

Az erőforrás-szemlélet kiterjesztésével érvelhetünk úgy, hogy stratégiai szövetségek megjelenésére akkor kell számítanunk, ha a vállalatoknak sebezhető stratégiai helyzetükben szükségük van a szövetségek által biztosított erőforrásokra, vagy pedig akkor, ha erős társadalmi pozíciójukat kihasználva a vállalatok a szövetségek nyújtotta lehetőségek felé fordulnak. Más szavakkal, a szövetségek megfelelő megoldások a specifikus erőforrásokhoz való hozzáférés-, továbbá az új erőforrások és kompetenciák kiépítésének problémáira. A szövetségek tehát olyan együttműködések, melyeket a stratégiai erőforrásigények és a társadalmi erőforrások kínált lehetőségek logikája hajt. A tranzakciós költség alapú gondolatmenettel összehasonlítva ez a nézőpont (1) a stratégiai és társadalmi tényezőket hangsúlyozza a tranzakciós költségekkel szemben, (2) a vállalat jellemzőire figyel (pl. stratégia, képességek, személyi állomány) nem pedig a tranzakció sajátosságaira végezettel (3) nem a hatékonysággal operál, hanem a szükségletekkel és lehetőségekkel. (Eisenhardt és Bird Schoonhoven 1996)

A verseny fontos szerepet játszik a stratégiai pozíciók meghatározásánál. A versenytársak nagy száma megnehezíti a versenyt. A szövetségek javítják a vállalatok stratégiai pozícióját a versenypiacokon azáltal, hogy költség és kockázatmegosztást tesznek lehetővé más vállalatoktól származó erőforrások biztosítása által. Ezek az erőforrások segítik a visszaesések átvételét és egyenlőbb, kiszámíthatóbb erőforrás áramláshoz vezetnek. Az ilyen ütközőzóna kialakítása és a költség megosztás csökkenti a profitnyomást, amely különösen erős az élénk versennyel jellemzett iparágakban, valamint időt ad a nehézségekből való kilábaláshoz és a versenyzés megváltozott módjainak elsajátításához. A szövetségek a legitimáció erősítésén keresztül is hozzájárulnak a

stratégiai pozíciók megszilárdításához. Egy másik szervezettel történő együttműködés nagyobb rálátást és biztosabb jelzéseket szolgáltat a lehetséges vásárlókról, beszállítókról és alkalmazottakról. Ráadásul a szövetségek gyakran javítják a vállalat piaci pozícióit akár úgy, hogy a szövetséges partner maga a vásárló, akár azáltal, hogy összekapcsolhatók a partnerek értékesítési csatornáit és fogyasztói csoportjait. További elonyt jelent az olyan tudás-alapú erőforrásokhoz való hozzáférés, mint a vásárlókkal kapcsolatos információk.

A *piacok fejlettsége* szintén hatással van a stratégiai pozíciókra. A piacok több lépcsőben fejlődnek. A fejlődő piacokon például úgy segítenek a szövetségek tagjaiknak, hogy pénzügyi erőforrásokat biztosítanak, melyek költség- és kockázatmegosztást tesznek lehetővé. Ezek a pótlólagos erőforrások hozzájárulnak a fejlődő piacok életképessé válásához. A szövetségek legitimálják is az új piacokat. Egy fontos vásárlóval vagy versenytárral történő együttműködésen keresztül, a vállalat előre láthatja, hogy várhatóan mikorra válik egy piac éretté. A szövetségek a flexibilitás növelésén keresztül is javíthatják a stratégiai pozíciókat. A vállalatokat ilyenkor kevésbé kötik a vertikális integrációk fix erőforrásigényei, és a változó feltételekhez jobban hozzáigazíthatják erőforrásaikat. A nem kézzelfogható képességek – melyeket gyakran házon belül fejlesztenek ki, és külső beszerzésük meglehetősen nehéz – szintén elérhetővé válnak a szövetségeken keresztül. Az érett piacok elég stabilak, így a szövetségek itt kevesebb elonyt tudnak nyújtani. Hinterhuber (Hinterhuber 1996) azonban azt tartja, hogy a szövetségkötés a recesszió idején is helyes stratégiai döntésnek számít: Ha a pénzügyi követelményeknek már nem lehet megfelelni a vállalat üzleti egységeiben fellelhető erőforrásokkal, akkor a vállalat alapképességeihez nem vagy csak kevésbé kapcsolódó tevékenységektől meg kell válni, és törekedni kell valamilyen stratégiai szövetséghez való csatlakozásra a vállalati képességekben lévő potenciál minél teljesebb kihasználása érdekében.

Üzleti egység stratégiai fontossága	+	Töké befektetés	Stratégiai szövetség	Alap Kompetencia
		Stratégiai szövetség	Stratégiai szövetség	Alap Kompetencia
	–	Outsourcing / eladás	Outsourcing / eladás	Új piacok szerzése
		– Kompetenciák összehasonlítva a vezető versenytárral +		

12. ábra: Stratégiai szövetség, alap kompetencia és outsourcing (Hinterhuber 1996) 55. o.

Más szerzők ezen elonyök helyett arra a veszélyre hívják fel a figyelmet, hogy az együttműködő vállalatok függővé válhatnak partnereiktől. Ez a függőség nagyon sebezhetővé teszi a vállalkozást, ha cserélődik a partner; az önálló cselekvésnek mindenkor komoly korlátját jelentheti és a partnervállalat felvásárlási célpontjává is teheti a vállalkozást. (Pucik 1988; Bleeke és Ernst 1995) Valóban, Singh és Mitchell (Singh és Mitchell 1996) bemutatják, hogy azok a vállalkozások,

melyek képtelenek új partnereket találni, hosszú éveken keresztül a megszűnés veszélyével kell, hogy számoljanak, ha partnerük bezárja kapuit, vagy más vállalattal köt szövetséget. A konzisztensen jó teljesítményt nyújtó vállalatok vizsgálata – melyek egyszerre fejlesztenek ki egyedül rájuk jellemző erősségeket, és ugyanakkor többféle szövetséghez is csatlakoznak – azt mutatta, hogy érdemes az erőforrások kettős forrásból történő biztosítását követni, például úgy, hogy szorosan együttműködünk a jelenlegi partnerrel, miközben állandóan keressük az új együttműködési lehetőségeket is.

Az együttműködések során jelentkező váratlan események negatív következményei ellenére az empirikus eredmények azt mutatják, hogy a komplex üzleti helyzetekben az együttműködő vállalkozások jobb eredményeket érnek el, mint az önállóan próbálkozók. Összefoglalva: a nagy bizonytalansággal jellemzett helyzetekben – mint amilyenek például a fejlődő piacok – a tranzakciós költségek elméletével ellentétben a vállalatok nemhogy nem kerülnek, hanem egyenesen *keresik az együttműködési lehetőségeket* (Eisenhardt és Bird Schoonhoven 1996). A szövetségek stratégiai elonyei úgy tunik, felülmúlják a tranzakciós költségek negatívumait. Ebből az következik, hogy az erőforrásfüggő tényezők dominálnak a tranzakciós költségek felett is.

Egy végző kritikai megjegyzés: az erőforrásra építő szemlélet kevésbé tekinthető a vállalati struktúrát vagy magatartást magyarázó elméletnek, sokkal inkább egy olyan próbálkozás, mely némely vállalat azon képességére keresi a választ, hogy miként képesek fenntartható versenyelőnyök – és ezeken keresztül magasabb nyereségszint – realizálására. Az erőforrás alapú nézőpont idioszinkratikus erőforrások és képességek halmazaként értelmezi a vállalatot, ahol a vezetés elsősorú feladata az erőforrások értékmaximalizáló kihasználása, és az erőforrás ellátás jövőbeni biztosítása. Ebből adódóan az erőforrás alapú megközelítés csak egy részleges és tökéletlen képet nyújt a stratégiai szövetségek működésének okairól. Ugyanakkor ez a megközelítés egy nagyon hasznos eszközzé válhat a menedzsment kezében, mert miután értékelte a vállalat stratégiai üzleti egységeinek relatív fontosságát és versenypozícióját, ezen eszköz által eldöntheti, hogy a kritikus erőforrások megszerzésének melyik módját válassza: a vállalatfelvásárlást vagy összeolvadást, a szövetségkötést, egyes tevékenységek kiszervezését vagy bizonyos területek felszámolását, stb.

3.7. A vállalat és a szövetségek tudásalapú elmélete

Azzal, hogy a tudásalapú elmélet úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant 1996). Ugyanakkor a tudás számos más – igen különböző – kutatási területnek is központi eleme, mint például a szervezeti tanulásnak, a technológia menedzsmentnek, vagy vezetői megismerésnek.

Grant (Grant 1997) leírja a tudásalapú elmélet egy lehetséges alkalmazását a vezetői gyakorlatban: A tudás piacán megfigyelhető nem megfelelő hatékonyság összekapcsolódva azzal a tendenciával, hogy a tudás méretgazdaságossághoz vezet, arra ösztönzi a vállalatokat, hogy diverzifikálják termékpalettájukat belső tudásbázisuk teljes kihasználása érdekében. A problémát az jelenti, hogy a különböző termékekhez a tudás különböző típusai szükségesek. Ezért olyan nehéz összeegyeztetni a cég termékpalettáját és tudásbázisát. Együttműködési megállapodásokon keresztül a vállalat képessé válik saját tudása jobb kihasználására, ugyanakkor hozzáfér más vállalatok által birtokolt tudáshoz is. Az egyes önálló iparágak tudáshatárainak elmosódásával, az ilyen vállalatközi együttműködések kiküszöbölik a belső képességfejlesztés időigényességét, valamint lehetővé teszik, hogy a vállalatok stratégiai döntéseket hozzanak a technológiára vonatkozóan, anélkül, hogy ismernék a jövőben ehhez szükséges tudást.

Az empirikus kutatások alátámasztják a szövetségeken belüli tudástranszfer meglétét. A tokeegyesítő közös vállalatok hatékonyabb eszköznek tunnek az összetett képességek transzferjében, mint a szerződéses szövetségek, például a licencszerzések (Mowery 1988). A szövetségeken keresztül történő tudásszerzésre hatással van a partnerek abszorpciós képessége. Ezen abszorpciós képességet befolyásolja az érintett technológiai területeken szerzett tapasztalat, a partnervállalatok szövetségkötés előtti kapcsolata és például szabadalmi portfóliójuk is. Érdekes módon Mowery és társai találtak olyan szövetségeket, melyekre a divergens fejlődés volt jellemző, azaz egyre inkább csökkent a technológiai átfedés, és a képességek *megszerzése* helyett csak az azokhoz való *hozzáférés* volt a cél. (Mowery 1988)

Ezen a ponton segítségül hívjuk az alábbi táblázatot a tudásszerzés különböző módjainak strukturálásához. Meg kell jegyezni, hogy bizonyos szövetségeket a komplementer tudás *összekapcsolása* céljából hoznak létre, míg másokat a partnerek tudásához történő hozzáférés vezérel. Egy harmadik típusú szövetség pedig valamely új tudás kialakítása végett áll össze.

Tudás hozzáférés módja	Jellemzők	Következmények
1 Tudás létrehozása a vállalatban belül	Belso növekedés	Az új tudásnak a teljes szervezetben és minden hierarchiában hozzáférhetőnek kell lennie
2 Hozzáférés a vállalatban kívüli tudáshoz		
2a Egyesülés és Vállalatfelvásárlás	Kívánt tudás megszerzése internalizáción keresztül	Meglévő tudás egyesítése, fejlesztése
2b Együttműködés létező tudás hozzáférése céljából	Együttműködés már létező kompetenciák fejlesztéséhez	Nehezen transzferálható tudáshoz való hozzáférés
2c Együttműködés létező komplementer tudás összekapcsolás céljából	Közös szakosodás és egyoldalú függőség	Létező és komplementer tudás összekapcsolása az innováció eléréséhez
3 Új tudás létrehozása szövetség által	Együttműködés új tudás létrehozásához, internalizáció és kétoldalú függőség	Közös, új tudás kifejlesztése és saját vállalatban belüli alkalmazása

4. táblázat: Tudás szerzés és létrehozása a szövetségben (Quelin 1995) 19. o.

A stratégiai szövetségek ezen elméleti megközelítésének kritikai elemzése megmutatja, hogy ez a fejlődő tudás-alapú nézőpont még nem állt össze a vállalat vagy a stratégiai együttműködések egységes elméletévé. Szerepéről, működéséről – az elemzéséről és következtetéseiről nem is beszélve – még nem alakult ki olyan konszenzus, mely alapján elméletnek nevezhetnénk. Valójában a bizonytalanság és az információ iránt régóta meglevő érdeklődés és a vállalatokról alkotott újabb és újabb gondolatok keverékének tekinthetjük.

A tudás stratégiai szövetségekben betöltött szerepének vizsgálatához megfelelőbb eszköznek tűnik a *szervezeti tanulás* kialakult elmélete.

3.8. Szervezeti tanulás és eszköz komplementaritás az együttműködésekben

A szervezeti tanulással foglalkozó tudósok (Argyris és Schön 1978; March 1991; Simon 1991) nagy érdeklődést mutattak a közös vállalatok (Teece 1977) és stratégiai szövetségek tanulásával kapcsolatban (Morrison és Mezentesff 1997). Eme nézőpont szerint a közös vállalatok jelentik a megfelelő eszközt a nem kézzelfogható tudás transzferéhez. A közös szervezeti struktúra képezi a keretét a partnerek együttműködésének. Ez az a hely, ahol a partnerek releváns know-how-ja beépíthető az együttműködésbe, az a tudás tehát, amely alapvetően a partner vállalatokban foglaltatik. Különös érdeklődés kísérte a tudással kapcsolatos folyamatokat és a tudás tartalmát

mind a partner vállalatokban, mind pedig a közös vállalatban. Némely együttműködési megállapodás esetén a partnerek azáltal veszíthetik el versenyképességüket, hogy fokozódó mértékben rászorulnak a másik félre. Ha ez elofordul, akkor a partnerek akár egymás riválisává is válhatnak. Ennek elkerülésére a megállapodásnak egy tanulási keretet is tartalmaznia kell, amely lehetővé teszi, hogy a partnerek nyíltan reflektáljanak és értékeljék a tudást és információkat. Stratégiai szövetségek alakíthatók ki a tudás, a készségek és az erőforrások transzferjének hatékony megoldására. A ciklus befejezéséhez az egész folyamat egy tanulási mechanizmusra támaszkodik. Olyannyira így van ez, hogy a kapcsolat maga is egy tanulási folyamat. A „tanulás” lehetséges hatásainak megértése nélkül a hatásos és pontos információcseréből származó elonyók korlátozottak. A megfelelő tanulás ezekben a kapcsolatokban az ún. kéthurkos tanulás, mely segít a stratégiai szövetségek kapcsán felmerülő problémák kezelésében. (Crossan és Inkpen 1995)

A szervezeten belüli tanulás eltér a szervezeti tanulástól annyiban, hogy jelen van benne a *szinergia* vagy a szervezeten belüli *interakció* jelensége, mely a szervezeti tanulásból értelemszerűen hiányzik.¹⁷

Miközben a stratégiai szövetségek kvantitatív kérdéseivel kimerítően foglalkozik a szakirodalom, kevés kutatás összpontosít a bennük megjelenő szervezeten belüli tanulásra. A tanulást esetfelmérő kvalitatív módszerekkel kutatják. Úgynevezett nagymintás tanulmányok léteznek ugyan a szervezeten belüli tanulás témakörében, de bizonyos módszertani kétségek merülnek fel velük kapcsolatban abból kifolyólag, hogy a stratégiai szövetségek komplex és dinamikus jelenségei jobban megragadhatók longitudinális, mély és ideografikus vizsgálatokkal, minek következtében az a kör, amiből általánosíthatunk, meglehetősen leszűkül. Másrészről a nomotetikus felmérések nyújtotta statisztikai általánosítás lehetőségét és értékét szétrombolja az a kevés számú szempont, ami a jellemzően jóval felületesebb kérdőívekből és archivált adatokból kinyerhető.

¹⁷ A General Motors és Toyota közötti szövetség a NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. 1984) gyár létrehozásához vezetett Kaliforniában. A részletes esettanulmányok beszámolnak a szövetség nyújtotta tanulási pontokról mindkét fél számára. Számos egyéb jelenség mellett olyan puha tanulási elemek is kitapinthatók, mint a japán menedzsment technikák, vagy az amerikai szakszervezetekkel való megfelelő bánásmód.

Tanulmány	Minta / vizsgálati egység / adat forrás	Legfőbb eredmények
(Bleeke és Ernst 1991)	49 nemzetközi szövetség / szövetség és vállalat / archív és interjúk	Nemzetközi szövetségek akkor legsikeresebbek földrajzi és nem kapcsolódó terjeszkedésükben, ha egyforma erők és rugalmasak elvárásaikat tekintve
(Littler és Leverick 1995)	106 közös termék fejlesztésben résztvevő vállalat / szövetség és vállalat / kérdőív	Sikeres együttműködések általában óvatosabban rögzítették az együttműködés kereteit mint a kevésbé sikeres vállalatok
(Inkpen és Crossan 1995)	40 joint venture / egyén, csoport és vizsgált anyavállalat / interjúk	A vállalatok közti tanulás hatékonyságát komolyan korlátozza a vezetés merevsége és túlzott ragaszkodása a hagyományos eljárásokhoz
(Powell, Koput és Smith-Doerr 1996)	225 biotech vállalat 1990-1994 / hálózat és vizsgált vállalat / archív	Rohamosan fejlődő iparágakban az együttműködés gyakran nem vár eredményekhez vezet. A vállalatok külső kapcsolatai elősegítik a tudás beáramlását és így vállalatok még alkalmasabbá válnak más vállalatokkal való együttműködéshez.
(Lane és Lubatkin 1998)	69 biotech szövetség és gyógyszeripar / szövetsége és vállalat / archív, felmérés és szakértő bevonása	A vállalat tanulási képessége egy másik vállalattól függ az érintett alaptudás, a tudás használat folyamatának és rendszerének hasonlóságától

5. táblázat: "Nagy mintájú" tanulmányok a szervezetközi tanulásról (Larsson, Bengtsson, Henrikson és Sparks 1998)

(299. o.)

A szervezeti tanulás elméletének egy másik alapvető koncepciója a stratégiai szövetségekkel kapcsolatban azt feltételezi, hogy némely know-how kifejezetten szervezeti jellegű, azaz nem kommunikálható anélkül, hogy új szervezetet hoznánk létre – vagyis elválaszthatatlan a szervezettől. Bármely vállalat, amely ilyen típusú képességet vagy tudást szeretne megszerezni, kénytelen társulni egy olyan partnerrel, akiben megvannak a kívánt képességek. Nehézségek merülhetnek fel akkor, ha a vállalat inputjai haszontalanok a másik fél számára. Az együttműködésből származó elonyök és hasznok felmutatása nélkül az erősebb potenciális partner meglehetősen kevésbé lesz elég motivált ahhoz, hogy beszálljon egy kooperációba. A komplementer eszközök jelensége (Teece 1986) gyakran megoldja ezt a problémát: Sok esetben az új termékek vagy szolgáltatások sikere nem csak az innovatív know-how-n múlik, hanem olyan fizikai erőforrások összehangolásától is, mint a disztribúciós hálózatok, a termelőüzemek vagy az értékesítés utáni szolgáltatások. Egy olyan partner tehát, aki rendelkezik ilyen erőforrásokkal, felajánlhatja ezeket a komplementer eszközöket a közös vállalat számára.

A stratégiai szövetségek ezen nézőpontja az eszközökben és versenypozíciókban lévő aszimmetriák és a szövetségbe bevitt inputok elemzését hangsúlyozza. Gyakran instabil stratégiai szövetség lesz a végeredmény, ami a feltételek ismételt újrafogalmazását vagy akár a partner kizárását is jelentheti. Különösen így van ez akkor, ha a fizikai erőforrásokat biztosító partner megszerzi a puha tudást a másik féltől. Ilyenkor határozható meg, hogy partnere nélkül viszi tovább a megkezdett tevékenységet.

Tisztázhatjuk ezeket a kérdéseket, amennyiben felhasználjuk Khanna munkáját, mely a stratégiai szövetségekkel együtt járó tanulási elonyókkal foglalkozik (Khanna, Gulati és Nohria 1994; Khanna 1996; Khanna, Gulati és Nohria 1998). Egyéni haszonnak nevezzük azokat az elonyókat, melyek csak néhány résztvevő számára jelentenek pozitívumot, míg közös haszonnak hívjuk a valamennyi résztvevő számára elonyt jelentő elemeket. Két vállalat esetén a haszon vagy teljesen közös, vagy teljesen egyéni. A több résztvevőt tömörítő szövetségekben a több szereplőre, de nem mindenre kiterjedő elonyók részben közösek, részben egyéniak.

Mivel a kölcsönös tanulás egy folyamat, így abból az új tudásból származó elonyók igazán lényegesek, melyeket a partner saját működési piacán fel tud használni. Az új termékek létrehozása céljából kialakított szövetségekben a felek elsajátíthatják egymás tudását, melyet aztán más termékeik fejlesztésénél is felhasználhatnak.¹⁸

Amint az újonnan nyert tudást a vállalat képes működése során felhasználni, máris egyéni elonyókat könyvelhet el. Különbséget tehetünk az egyéni elonyókön belül is aszerint, hogy a megszerzett tudást a vállalat olyan piacokon használja föl, melyek kapcsolatosak a szövetség tevékenységével, vagy amelyek a szövetség működési területén kívül esnek. A közös elonyók csak akkor válnak elérhetővé, ha a partnerek már eleget tanultak ahhoz, hogy tudásbázisaikat kreatívan szintetizálhassák.

Mivel a tanuláshoz szükséges idő más és más az egyes partnerek esetén, mindenképpen hamarabb fog egyik vagy másik fél egyéni elonyókra szert tenni. Ekkor ennek a vezető vállalatnak kell eldöntenie, hogy érdemes-e folytatni az együttműködést. Ha a várható közös elonyók nem elég attraktívak a szövetség fenntartásához – a további költségekkel szemben –, akkor a vezető vállalat dönthet úgy, hogy kiszáll az együttműködésből, ami a szövetség összeomlását vonja maga után. Mivel mindkét fél tudatában van ennek a lehetőségnek, ezért igyekeznek a kiszolgáltatottságot minél inkább elkerülni, ami egy tanulási versenyhez vezet. Hamel (Hamel 1991) egy további fontos elemmel bővíti a tanulás aspektusát, nevezetesen a *hatalmi dinamikával*. A tanulási verseny megnyerésével változhatnak az alkupozíciók a gyorsabb fél javára.

Most tekintsük azt a teljesen ellentétes szituációt, amikor a partnerek csak nagyon keveset tanulhatnak egymástól, szövetségbe is azért tömörülnek, hogy valamilyen külső forrásból jussanak információhoz. Ilyenkor közösen keresik az új tudást; és nem létezik az egyéni elonyók hamarabbi

¹⁸ Khanna stratégiai szövetség-megközelítése a szövetségek több fontos formájával nem foglalkozik; pl. az olyan szövetségekkel, melyek a piaci erők megszilárdítása céljából, vagy az egyirányú tudástranszfer okán jönnek létre.

realizálásának jelensége sem. A partnerek egyszerre használhatják fel az új tudást a szövetségen belül és azon kívül is, azaz az egyéni és közös elonyök egyszerre jelentkeznek.

Mindent egybevetve, a szervezeti tanulás stratégiai szövetségekre való alkalmazása nagyon gyümölcsöző. Teljesen új betekintést ad az együttműködések elonyeibe, a folyamatok és kimenetek elemzésén keresztül pedig hasznos előrejelzéseket és vezérfonalat ad a szövetkező vállalatok kezébe.

A „tanulás dinamikája”, mely a szövetségek lehetséges konstellációiból fakad (mint iparág, vállalati méret, szervezeti struktúra, vezetői rutinok, alkalmazott koordinációs mechanizmusok, nemzeti és szervezeti kultúra stb.) nagymértékben foglalkoztatja a stratégiai szövetségek kutatóit. Hatalmas elméleti és empirikus kiterjedtsége miatt azonban egyre inkább egy önálló kutatási területet kezd alkotni. Ezért nem foglalkozunk vele részletesebben jelen disszertációban.

3.9. Az új institucionalizmus megközelítése

A közgazdaságtannak és a stratégiai menedzsment tudományának is az alapvető feltételezése, hogy a kialakuló struktúrák, koncepciók és társadalmi konstrukciók „racionális” és „hatékony” megoldásai a vezetői- és működési problémáknak. A funkcionális struktúrák vagy tervezés, vagy kiválasztás, vagy önálló fejlődés útján jönnek létre. Az új institucionalizmus (Powell és DiMaggio 1991) egy ezzel ellentétes nézetet képvisel. Azt állítja, hogy vannak olyan szervezetek, melyek hatékonyságuknak köszönhetik létüket, de vannak olyanok is, melyek legitimitációjuknak – azaz a társadalom által elvárt módon való viselkedésüknek tudhatják be ugyanezt.

Másként fogalmazva, amíg egy közgazdász úgy tekint a közös vállalatra, mint egy opportunisták környezetben – az eszközök együttes használata céljából – megfelelő konstrukcióra, addig az (új) institucionalista egy jelenleg elfogadott tevékenységet lát csupán megtestesülni a közös vállalatban. Közös vállalatokat és szövetségeket azért hoznak létre, mert más vállalatok is ezt tették, és mert az elméleti szakemberek is emellett érvelnek. Következésképp egyre több vállalat lép szövetségre másokkal. Ebben a felfogásban a szövetségeket tekinthetjük valamilyen vírussnak is, mely mindinkább elszaporodik a modern vállalati élet társadalmi, kognitív és gazdasági kontextusában (Rumelt, Schendel és Teece 1994). A szövetségek nem azért terjednek, mert hatékonyak volnának, hanem azért, mert *intézményesültek*. Vagyis a business school-ok azért tanítják a stratégiai szövetségeket, mert „ezt kell cselekedni”, nem pedig azért, mert technikailag szükségesek.

DiMaggio (DiMaggio és Powell 1983) leírja, miként válik egy új strukturális forma divattá, majd normává, és ekkor kezdik más vállalatok is „utánozni”.

A szövetségekről korábban is állították, hogy be vannak ágyazva környezetükbe. Az institucionalista megközelítés egy lépéssel tovább megy. A szövetségeket tekinthetjük az intézményépítés kísérleteinek. Az institucionalista nézőpont megmagyarázza, miként és miért jelennek meg, kerülnek lemásolásra és válnak elfogadottá bizonyos közös eljárások. (Baum és Oliver 1991; Osborn és Hagedoorn 1997)

A következő kérdés, amit fel kell tennünk, hogy vajon minden szövetség csak egy újabb „menedzsment divat”-e? Tekintetbe véve a stratégiai szövetségek fenomenális terjedését, valamint az olyan divatos kifejezések elszaporodását, mint hyper-verseny, vagy a hyper-turbulencia, Mintzberg a szókészlet elszabadulásáról beszél: „Amikor kinézek az ablakon, nem látok turbulenciát. Sőt ezeknek a vállalatoknak a meglátogatása során sem...” (Mintzberg 1991)

Néhány megfigyelő elintézi a szövetségeket annyival, hogy azok nem többek átmeneti divatnál vagy hóbortnál. Vannak olyan vállalatvezetők, akik nem tudnak úgy tekinteni a szövetség kifejezésre, hogy mögötte ne a vállalat saját rendbetételének elmaradását magyarázó kifogást hallják (Faulkner 1995). De egészen másként is szemlélhetők ezen jelenségek. A tudományos élet vélekedése szerint a szövetségek olyan versenyt jelentenek, melyben rövid-, közép- és hosszú távon is gazdasági elonyókért folyik a vetélkedés.

A szövetségek elszaporodását nem lehet egyszerűen múló divatnak tekinteni.¹⁹ Ahogy arra lejjebb részletesebben kitérünk, a valóságban számos különböző ok és környezeti változás mutatható ki, amelyek a stratégiai szövetségek növekvő számát magyarázzák. Bizonyára vannak olyan vállalatok, melyek csak másolják a stratégiai szövetség divatot, de a kétségbevonhatatlan gazdasági és szervezeti elonyók erősebb érveként szolgálnak a szövetségek növekvő számának indoklásához.

¹⁹ A szervezeti divatok és legendák részletes elemzéséhez lásd: (Kieser 1996) A szerző leírja az arénát, az alkalmazott retorikát, a gyártási módszert, a rituálét és a szerepeket a menedzsment mítoszok előállításában. A propagált megoldások közül nagyon kevés az igazán új. A menedzsment hiedelmek további kísérletezésre ösztönöznek. Szerencsére van egypár hasznos eleme a korábbi „divatáramlatoknak”, melyek kiállják az újabb és újabb hullámok orvületét.

3. 10. A stratégiai szövetségek elméleteinek és megközelítéseinek átfogó értékelése

A közgazdaságtan és a menedzsment hagyományos elméletei egyetlen egységként kezelték a vállalatokat – amelyek körülhatárolásával nem volt semmiféle probléma. A szövetségek megjelenésével a vállalat és a környezete közötti határvonal elmosódott. Ami még bonyolultabbá teszi a kérdést az az, hogy a vállalkozás és versenytársai között is gyakran kétségesé válnak a határok. Ebben a fejezetben áttekintettük a vállalatközi együttműködések legújabb és legfontosabb elméleti elemzéseit. A fejezet egyfelől segít eligazodni a szövetségekkel foglalkozó egyre növekvő szakirodalomban, másrészt olyan megközelítésmódokat mutat be, melyek megkönnyítik a különböző típusú szövetségek természetének és következményeinek megértését. Például: a szervezetközi együttműködés hagyományos közgazdaságtan felől megközelítése a lehetséges összejátszási dimenziókat feszegette. Ez a szemlélet azonban figyelmen kívül hagyja a tudásalapú-, vagy a szervezeti tanulás elméletének új meglátásait: a szövetségek értékteremtő potenciálját, a komplementáris eszközök és tudás összekapcsolásának előnyeit. A tranzakciós költségek elmélete és az erőforrás elmélet inkább a szövetséges partnerek közötti rivalizálást hangsúlyozza, semmint az együttműködések lehetséges versenykorlátozó hatását.

A stratégiai szövetségekről szóló elméleti munkákban az elemzés egységét a vállalat vagy a szövetség maga jelenti. Születtek azonban olyan munkák is, melyek regionális vagy iparági szintű változókkal dolgoznak, de léteznek a szövetségek egész hálózatait egységként kezelő elemzések is. A külső kontextus versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását jelenti, és figyelmen kívül hagyja más vállalatok cselekedeteit vagy azokat a kapcsolatokat, melyekbe ők maguk is be vannak ágyazva. Éppen ez az interaktív elem az, amire a társadalmi struktúra és -hálózat elméletek fókuszálnak. Más elméletek – mint amilyen a szervezeti tanulás elmélete – a stratégiai szövetségek emberi aspektusait vizsgálták, például a tanulási folyamatokat és a rendszereket.

A terület heterogenitására és bonyolultságára való tekintettel széles tér kínálkozik az interdiszciplináris és többnézőpontú vizsgálatokra. Jelentős kapcsolatok vannak a stratégiai szövetségekkel foglalkozó elméletek között. Valóban, a stratégiai szövetségeket magyarázni igyekvő elméletek számos konceptuális dimenzió mentén elhelyezhetők. Némely elmélet dinamikus kapcsolatokként kezeli a szövetségeket, mások az egész hálózatot vizsgálják. Egy másik dimenzió lehet az, hogy az elméletek egy teleologikus szemlélettel közelítenek a szövetségekhez, vagy úgy tekintik őket, mint képzodményeket. A harmadik lehetséges dimenzió szorosan kapcsolódik az

ellobbihez: A stratégiai szövetségeket statikus jelenségként vizsgálják, vagy evolutív jellegüket hangsúlyozzák. Az eltérő elméletek a stratégiai szövetségek kialakításának különböző stációira koncentrálnak: Vannak, amelyeknél egy kicsit nagyobb hangsúlyt kapnak az együttműködés elindításának feltételei és okai; mások a szövetségek létrejötte utáni belső dinamikát és kormányzási struktúrákat vizsgálják, ismét mások megkísérlik előre jelezni és értelmezni a lehetséges kimeneteket.

Ahogy fent szóltunk róla, a különféle elméletek mélyrehatóbban vizsgálják az együttműködések egy-egy dimenzióját, jellemzőjét – és ezzel más és más típusú szövetségekkel foglalkoznak. A tranzakciós költségek elmélete leginkább a vevők és eladók közötti kapcsolatokra alkalmazható; az erőforrás elmélet a komplementer képességekkel jellemzett szövetségekkel foglalkozik, nevezetesen a globális versenytársakkal; a szervezeti tanulás és tudás alapú elméletek pedig a gyorsan változó környezettel és iparágakkal szembesülő vállalatokat és szövetségeiket vizsgálják. Ez azt sugallja, hogy a vállalatközi együttműködés jobban érthető a szövetségek kategorizálásával.

A következő fejezet mutatja be a szövetségek tipologizálását.

4. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK TÍPUSAI ÉS TELJESÍTMÉNYE

A következőkben a stratégiai szövetségek lehetséges osztályozására született modellek egy csoportját fogjuk bemutatni. Ezek általában egy kétdimenziós mátrix taxonómiát jelentenek, vagy esettanulmány gyűjtemények. A legtöbb kutató az első változat mellett döntött: Faulker (Faulkner 1995) kérdőíve például 70 szövetségre terjedt ki, Dussauge és Garrette (Dussauge és Garrette 1995) 128 esetet vizsgált, Garcia-Canal (García-Canal 1996) 663 szövetséget elemzett, Hergert és Morris (Hergert és Morris 1987) 839 együttműködési megállapodással foglalkozott. A nagyszámú esetet tartalmazó vizsgálatok összekapcsolják az elsődleges pénzügyi adatbázisok információit a rövid- valamint részletes kérdőívek válaszaival. Általános jelenség a másodlagos adatok hozzáadása a vállalati jelentésekből, az iparági publikációkból, csakúgy, mint a vállalatoknál készült interjúk anyagából. A másik nagy kutatási áramlat az esettanulmányok gyűjtése. Ez különálló monográfiák és riportok klinikai tisztaságú megírását jelentik. A korlátozott számú mélyinterjú során a stratégiai szövetségekről nyert eredmények és megfigyelések kerülnek extrapolálásra a vállalati stratégia egy szélesebb kontextusában. Példaként említhetők a Harvard Business School esetei (pl. a már szóba hozott NUMMI projekttel kapcsolatban), Bidault és Dussauge/Garrette autógyártásról és ipari szektorokról született esetei (Dussauge és Garrette 1993; Bidault és Cummings 1994; Dussauge és Garrette 1995; Bidault 1996), csakúgy mint a fejlődő országok közös vállatairól szóló esetleírások (Child és Markóczy 1993). A következőkben bemutatunk néhány megközelítést, melyek segítenek tisztázni és strukturálni a szövetségek különböző lehetséges típusait.

4.1. A szövetségek típusai – egy történelmi áttekintés

A szövetségek megkülönböztetésének legalapvetőbb és leggyakrabban használt eszköze a tulajdonhoz kapcsolódik. Ahogy a tranzakciós elmélettel szóló részben már említettük, a tokét használják az ún. tokealapú szövetségek közötti különbségtételre. Definíció szerint vagy tokeegyesítő közös vállalatról beszélünk – ami egy új és független közös tulajdonú egységet jelent – vagy a partner vállalatban történő kisebbségi részesedés szerzéséről. (Pisano 1989) Hennart (Hennart 1988) is különbséget tesz tokeegyesítő közös vállalatok és nem tokeegyesítő közös vállalatok között; ahol az első esetén a különböző támogatók eszközeiből új jogi entitás alakul és lényegessé válnak a tulajdon és profit kérdései; míg a második magában foglal mindenféle szerződési formát, licencet, elosztási megállapodást és vezetési szerződést.

Egy együttműködés során a tokealapú kapcsolat választásának oka az, hogy a közös vállalat képes kikerülni a piacok inputokkal kapcsolatos gyenge hatékonyságát, ahol a piacok kudarca – azaz a tranzakciós költségek – nagyon sok tényezőtől függenek.²⁰

A szövetség *outputja* alapján Hennart a tokealapú közös vállalatokat is két csoportra bontja. Un. “méret alapú” közös vállalatokat („scale joint venture”) akkor hoznak létre, amikor „két vagy több vállalat egyszerre lép egy új piacon a termelés vagy az elosztás szomszédos szakaszaiba”. Ezeknek a “méret alapú” vállalkozásoknak a legfőbb jellemzője, hogy létük az anyavállalatok ugyanolyan irányú lépéseinek és inputjainak a következménye. Ezek a lépések az előre felé vagy hátra felé irányuló integráció, a horizontális terjeszkedés vagy a diverzifikáció. “Méret alapú” vállalkozások akkor jelennek meg, amikor az anyavállalatok egy hiányzó piacot szeretnének internalizálni, de a méretgazdaságosságból vagy a termékváltozat-gazdaságosságból fakadó oszthatatlanság alacsony hatékonyságúvá teszi a szükséges eszközök birtoklását. A “kapcsolódó” közös vállalatoknál („link joint venture”) azonban „a partnerek pozíciója és inputjai nem szimmetrikusak.” Amíg az egyik fél számára a közös vállalat egy vertikális befektetést jelent, addig a másik félnél ugyanez akár diverzifikációként is felfogható. A “kapcsolódó” közös vállalatok két vagy több eszköz szolgáltatási piacának egyszerre történő összeomlásakor jönnek létre, ha ezek az eszközök vállalat-specifikusak, vagy az őket birtokló vállalatok akvizíciója jelentős menedzsment költségekhez vezetne. Tehát a “méret alapú” szövetségek szignifikáns méretgazdaságossági megtakarításokat eredményeznek a közösen végzett tevékenységek területén, (Porter és Fuller 1986) ugyanakkor a “kapcsolódó” szövetségek más vállalatok komplementer eszközeit használják, aminek következtében a partnerek kölcsönösen egymásra utalttá válnak.

A szövetségek csoportosításának egy másik korai – *versenyszempontú* – kísérlete Michael Porter nevéhez fűződik. Ő a “koalíció” kifejezést használja annak megjelölésére, amit a legtöbb szakember stratégiai szövetségnek hív. Terminológiájában szerepelnek a vállalatok közötti hosszú távú szerződések, amelyek túllépnek a normál piaci tranzakciókon, de még nem érik el a vállalati összeolvadások fokát. A koalíció fogalomkörébe tartoznak a licencszerződések, a beszállítói megállapodások és a közös vállalatok. Ezek úgy teszik lehetővé a működés szélesítését, hogy közben ne terebélyesedjen a vállalat, ami vagy egy független vállalattal – értékteremtő tevékenységre – kötött szerződésen keresztül érhető el, vagy valamely tevékenység másik vállalattal közös végzése útján. „A koalíciós partnerek független vállalatok maradnak. Az egymáshoz

²⁰ A befolyásoló tényezők aspektusai: Nyersanyagok és alkotórészek: méretgazdaságosság magas értékei, drága tárolás, különleges beruházási igények. Tudás: a tudás tranzakciós jellemzői (drága), a tudás mögöttes természete. Disztribúció: a felállítás költségei, a fizikai lehetőségek, méretgazdaságosság, minőségi imperatívuszok, hosszú távú jelleg. Pénzügyi piac: kollaterális, figyelés, információk asszimetria.

viszonyított alkupozíciók döntően befolyásolják az elonyók elosztását és a koalíciónak a vállalat versenyelőnyeire gyakorolt hatását.” (Porter 1985)

A koalíciókat létrehozhatják bármely, az értékláncba tartozó tevékenység vagy tevékenységcsoport végzésére. Az értéklánc különböző szakaszai alapján a következő alapvető szövetségtípusok különböztethetők meg: valamely technológia kifejlesztésére létrejött koalíciók, a méretgazdaságosság és tudásmegosztás miatt működési és logisztikai területeken létrejött koalíciók, a nemzeti különbségek kezelésére létrejött marketing, értékesítési és szolgáltatási koalíciók; és mivel a koalíciók több célból is létrejöhetnek, léteznek ún. több-tevékenységes koalíciók.

Ami ennél fontosabb, Porter értékteremtő tevékenységeitől függetlenül, Ghemavat, Hamel és Prahalad különbséget tesznek a *tevékenységek határait átlépo*, un. X, koalíciók, és a *tevékenységek határain belül maradó*, un. Y, koalíciók között (Ghemavat, Porter és Rawlinson 1986). Az X koalíciókban a vállalatok fölosztják az iparágon belüli tevékenységeket egymás között (pl. termelésre és elosztásra), az Y koalíciókban pedig közösen végeznek egy-egy tevékenységet. Így a partnerek együttes pozíciójuk javítására törekednek, ahelyett, hogy önmaguk próbálnának teljesítményjavulást elérni. Következésképp növelhetik kibocsátásuk nagyságát. Az X koalíciók általában feltételezik, hogy a vállalatok aszimmetrikus pozíciókkal rendelkeznek, vagy azt, hogy az egyik fél erősebb a másiknál. Az Y koalíciókban a tagok jobban hasonlítanak egymásra mind piaci pozíciójuk, mind képességeik tekintetében.

Ahogy a fentiekből kitunik, a korai írások nagyrészt az *együttműködések általános formáival* foglalkoztak. Maga a „szövetség” kifejezés is csak később alakult ki. A fent nevezett szerzők cikkei és könyvei nem elsősorban az együttműködésekrol szóltak. Éppen csak fölvetették azokat a kérdéseket, melyek ma a *stratégiai szövetség*-kutatások alapját jelentik. Egyik korábbi együttműködésekkel foglalkozó szakírás sem nevezhető kimerítőnek, mivel a jelenségnek *csak egy-egy* oldalát vizsgálták.

4.2. A stratégiai szövetségek taxonómiája

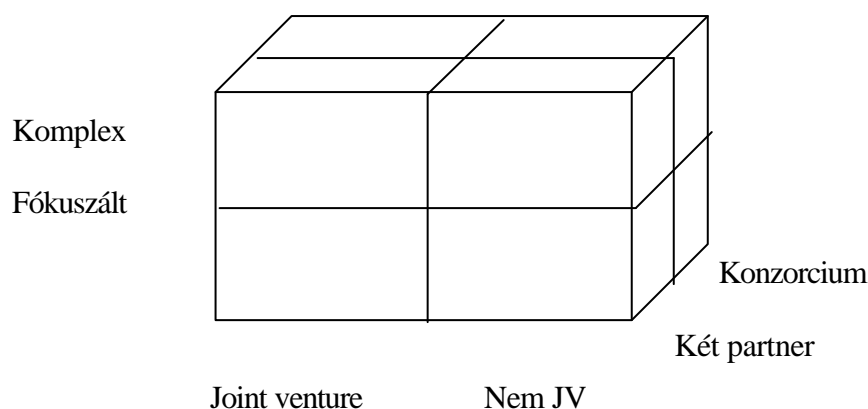
Lorange és Roos egy kétlépcsős elméleti sémát javasol a stratégiai szövetségek osztályozására. A lehetséges motivációk feltárását jelölő első lépés után általános stratégiai szövetség-típusokat különböztetnek meg – „az erőforrások input-output perspektívája alapján.” (Lorange és Roos 1992) A mögöttes motivációktól függetlenül, minden stratégiai szövetséget létrehozni szándékozó vállalatnak az a legalapvetőbb dilemmája, hogy mennyi erőforrást bocsásson a szövetség

rendelkezésére, és mennyi erőforrást vonjon ki onnan. Az input oldal egyik végpontját az jelenti, amikor a vállalat csak szervezeti erőforrásokkal támogatja a szövetséget, úgy mint emberekkel, technológiával, pénzeszközökkel vagy személyzettel. A másik végpontban hajlandó megfelelő mennyiségű stratégiai erőforrást is a szövetség rendelkezésére bocsátani ahhoz, hogy az képes legyen alkalmazkodni a környezetben bekövetkező számtalan változáshoz. Az önállóan alkalmazkodó szövetség több erőforrást igényel. A szövetség által létrehozott érték kivonását szintén egy kontinuum mentén értelmezhetjük. Lorange és Roos szerint az egyik végpontban a létrehozók minden output erőforrást kivonnak a szövetségből (profitot, személyzetet stb.), a másikon minden a szövetségben marad, és azon belül kerül felhasználásra.

		<u>Anyavállalat erőforrás inputja</u>	
		rövid távú tevékenység	hosszú távú
Eredmények kivonása	Anyavállalathoz	Alkalmi Kapcsolat	Konzorcium
	Szövetséghez	Közös Projekt	Közös Vállalat

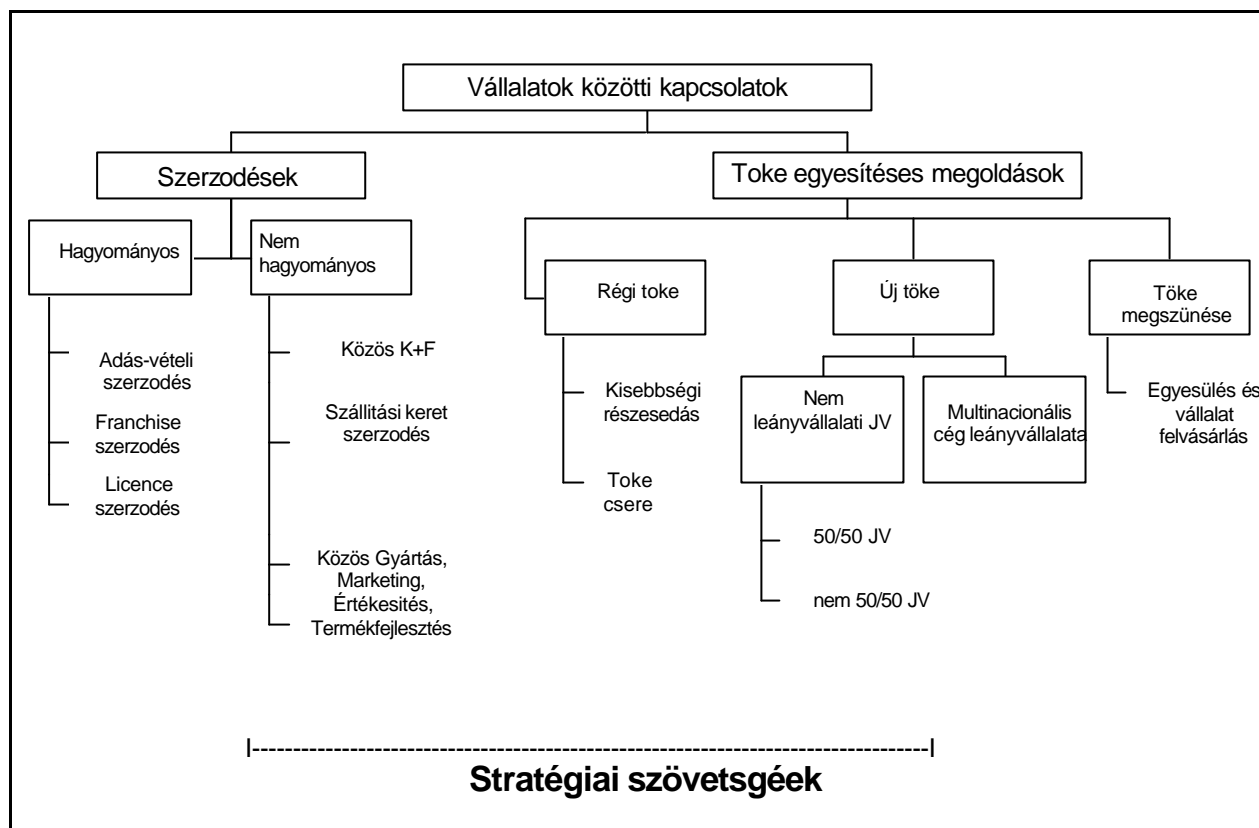
13. ábra: Stratégiai szövetségek alaptípusai (Lorange és Roos 1992) 11. o.

A szövetségeknek számos fontos jellemzőjük van. Ebből következik, hogy több pontatlanság és kétértelműség is fellép, ha a szövetségeket csak két dimenzió mentén osztályozzuk. Faulker éppen ezért javasolja, hogy a szövetségeket két dichotóm dimenzió mentén csoportosítsuk. (Faulker 1995) Az első dimenziók aszerint tesznek különbséget az együttműködési megoldások között, hogy azok egy jól definiált problémának a megoldására jönnek létre, vagy pedig un. “komplex szövetségek”. Az utóbbi értheti a szervezetek részeit, de akár egészeit is. A vállalatok felismerik, hogy együtt sokkal versenyképesebbek, mint önmagukban – de szeretnék megőrizni saját önállóságukat. A második dimenzió a különálló jogi egységet jelentő közös vállalatok és az ennél rugalmasabb, fokozódóan projekt alapú együttműködések közé húz választóvonalat. A harmadik dimenzió a résztvevők száma alapján csoportosítja a szövetségeket bilaterális szövetségekre vagy konzorciumokra.



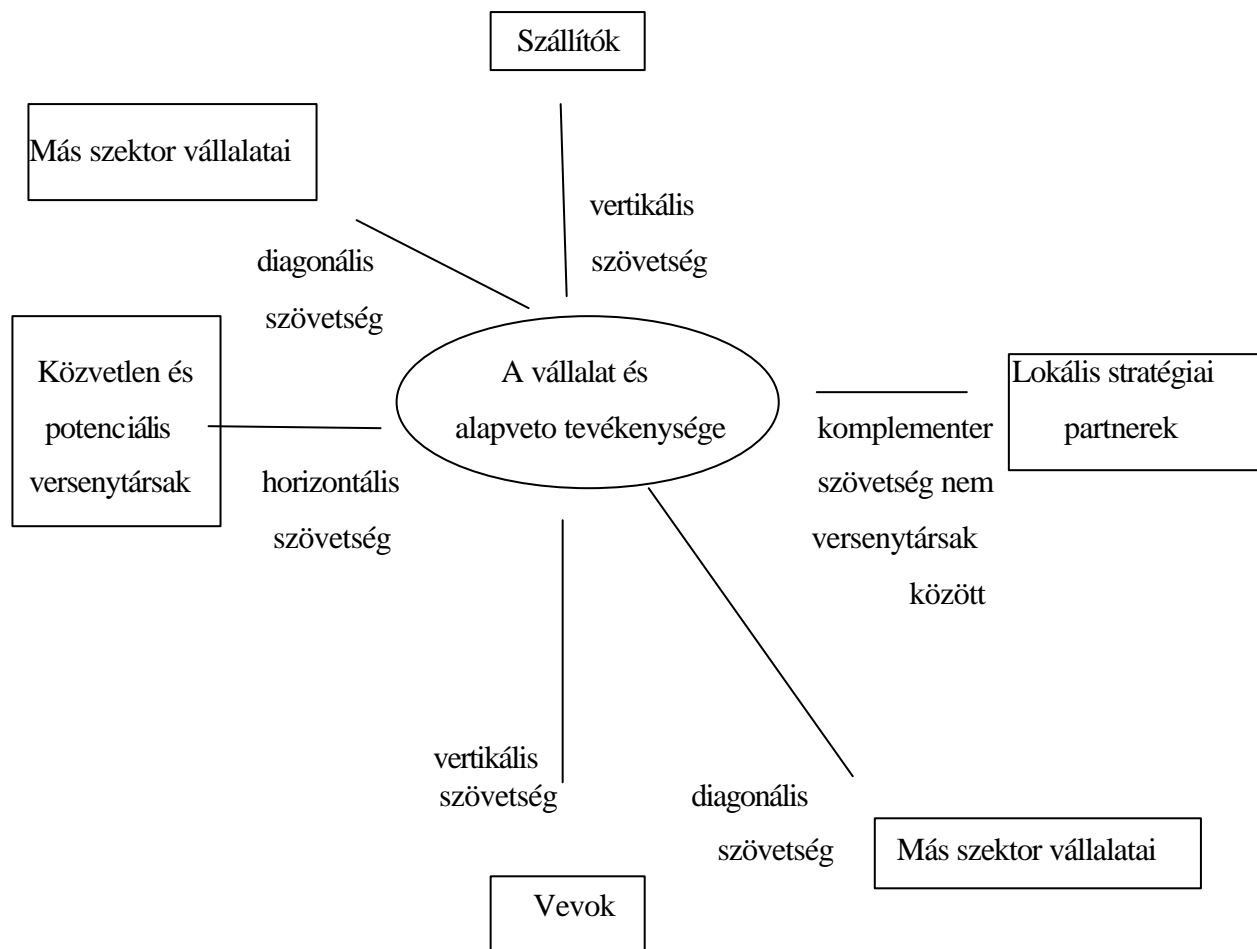
14. ábra: Stratégiai szövetségi opciók (Faulkner 1995) 26. o.

Ehhez a kategorizáláshoz hasonlóan Bühner (1993) (Bühner 1993), több kritériumot használ a szövetségek közötti különbségtételre: a szövetség irányát (vertikális vagy horizontális), a szövetség által felölelt tevékenységeket (a különböző funkcionális területeket) és az érintett partnerek típusait (közepes (*Mittelstand*) vagy nagyvállalatokat). Yoshino és Rangan (Yoshino és Rangan 1995) szerint azok a vállalkozói konstrukciók, melyek nem teljesítik az alábbi három kritériumot, nem tekinthetők stratégiai szövetségnek. Ebből adódóan kizárják a multinacionális vállalatok tengerentúli leányvállalatait a stratégiai szövetségek közül, még ha azok közös vállalatok is. Ezeknek az együttműködéseknek az egyetlen célja a földrajzilag új területekre történő belépés, és gyakran taktikai és reaktív lépések a fogadó állam kormányzati nyomásával szemben. A vállalat “közös” volta sokkal inkább kompromisszum semmint cél, a kontroll pedig a multinacionális vállalat kezében marad. Ugyanebbe a kategóriába esnek a licenc és franchise szerződések, mert nem jelentenek a partnerek között egy állandó transzfert. Az alábbi ábra azonban bemutatja a szerzők által stratégiai szövetséggént definiált vállalkozói együttműködési formák és egységek lehetséges formáit.



15. ábra: Vállalat közötti kapcsolatok (Yoshino és Rangan 1995) 8. o.

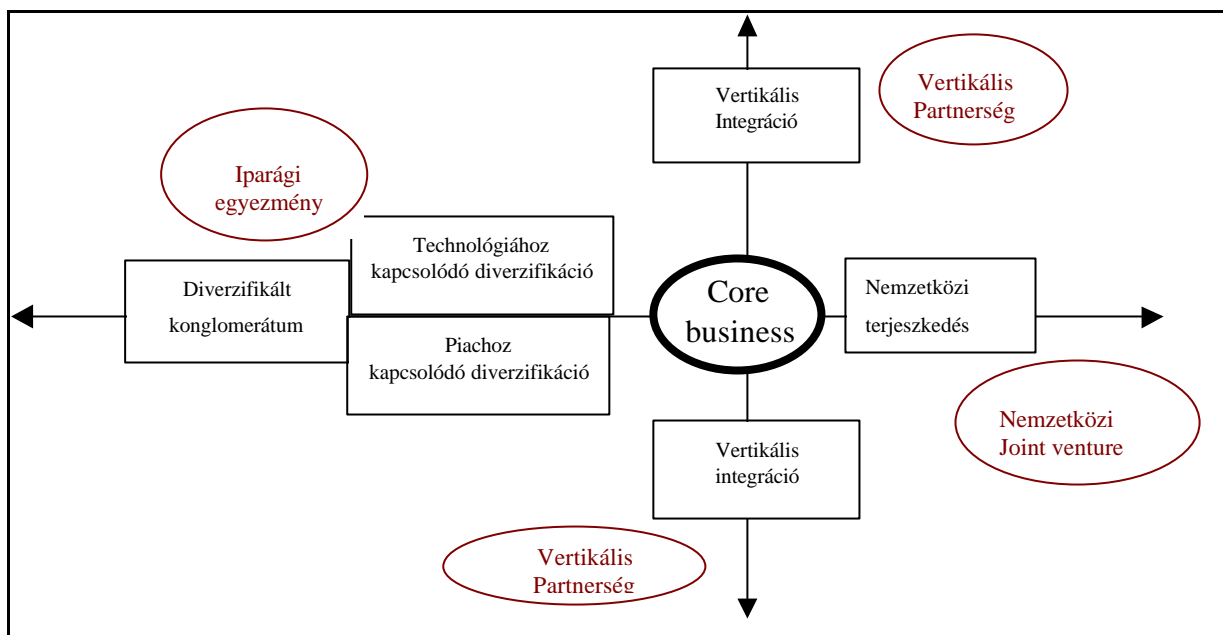
A szövetségek valójában besorolhatók számos más, tisztán elkülönülő kategóriába. Az első szinten fontosnak tunik megkülönböztetni a különböző ipárhoz tartozó – tehát egymással közvetlenül nem versenyző – vállalatok és az azonos ipágban tevékenykedő – tehát egymással közvetlenül rivalizáló – cégek partnerségeit. Ez utóbbi több problémát is felvet, mind a versenyszabályozás oldaláról, mind pedig a kapcsolat menedzselése felől. A második szinten, a nem versenyző vállalatok közötti partnerségen belül, egy hasznos szétválasztás tehető a nemzetközi terjeszkedés közös vállalatai, a vertikális partnerségek illetve az ipágakon átnyúló megállapodások között. Ami a rivális társaságok szövetségeit illeti, Dussauge és Garrette egy eredeti elemzési modellt javasolnak, amely a hasonló szövetségek széles halmazán végzett kiterjedt kutatómunka eredménye. Modelljük bemutatja, hogy a rivális vállalatokat egyesítő stratégiai szövetségek három fő kategóriába sorolhatók: megosztott szállítói szövetségek, kvázi koncentrációs megállapodások és komplementer együttműködések. (Ld. alább a 4. 4. fejezetet a versenyző vállalatok közötti partnerségekről.)



16. ábra: Stratégiai szövetség irányai és a lehetséges partnerek (Tari és Buzády 1998) p. 35.

4.3. Nem rivális vállalatok közötti partnerség

Ezeket a szövetségeket különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok kötik egymással, abból a célból, hogy új területekre is kiterjesszék tevékenységüket, ahol a partnerük értékes segítségükre lehet. Az ilyen típusú szövetségek alternatívát jelentenek olyan terjeszkedési módokhoz képest, mint a zöldmezős beruházások vagy az akvizíciók. Három fő formájuk: a nemzetközi expanzió, a vertikális integráció és a diverzifikáció.



17. ábra: Együttműködés lehetséges irányzatai (Dussauge és Garrette 1995; Tari és Buzády 1998)

A nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatok²¹

A nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatokat különböző országok vállalatai alakítják ki, ahol az egyik fél a kifejlesztett terméket, míg a másik a piachoz való hozzáférést (pl. jogi követelményeknek történő megfelelést, a helyi tapasztalatot) biztosítja. Azaz a szövetség új piacot nyit a külföldi partner számára, a hazai félnek pedig gazdagítja az értékesítési palettáját. Ezen túlmenően a külföldi vállalatnál helyettesíti a befogadó országban létrehozható leányvállalatot, vagy a termékek egyszerű exportját; a helyi szereplőnél pedig kiváltja az importot és a saját fejlesztést. Habár a nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatok az együttműködések egy régebbi, tradicionális formáját képviselik, mégis a helyi partner jellemzően passzív szerepe – ebből adódóan a hozzájárulások nem reciprocitásos alakulása miatt – kevésbé tekintik őket valódi stratégiai konstrukcióknak.

Vertikális partnerségek²²

A vertikális partnerségek olyan vállalatokat kapcsolnak össze, melyek egy termelési lánc két egymást követő fázisában tevékenykednek, azaz beszállítói és vásárlói egymásnak. E partnerségek

²¹ Ilyen például a McDonald's 1990-ben létrehozott moszkvai étterme, és számos más társaság fejlődő piacokon létrehozott közös vállalata.

²² Ilyen például a Toyota-izmus, a Chrysler Platform, az IBM Microsoft operációs rendszer

választási alternatívát kínálnak az eladók és vásárlók közötti egyszeru tranzakcióhoz és a teljes vertikális integrációhoz képest is. Gyakorlatilag egy részleges vertikális integrációt jelentenek, hiszen a vállalat már nem a piacra támaszkodik, de nem is valósít meg teljes integrációt – amivel saját beszállítói versenytársává válna. A vállalati stratégia klasszikus “gyártani vagy vásárolni” (make-or-buy) kérdésére új – köztes – megoldást kínálnak. A vertikális stratégiai szövetségeket leggyakrabban egymásnak nem versenytárs, szállító-vevo kapcsolatban levo vállalatok között alakítanak ki. Ez a típusú együttműködés a beszerzés hatékonyságának javítását, a beszállítóktól való függőség lazítását, a többletkapacitások lekötését és az “információs aszimmetria” megszüntetését célozza meg. Az elmúlt években a nyugati gazdaságokban jelentosen növekedett a vertikális szövetségek száma. Ez arra enged következtetni, hogy a múlta jellemzo ellentétes eladói és vásárlói érdekeket felváltották olyan új nézőpontok, mint a kölcsönös kockázat, vagy a partnerek közötti profit megosztás. (Jarillo 1995)

A vertikális szövetség létrehozását kezdeményezheti a vevő. A klasszikus példája ennek az autógyártó és a beszállító vállalatok között kialakított együttműködés. E törekvések gyakran közös termékfejlesztési projektekbe vonják össze a partnereket.²³ Bár többen pozitívan értékelik a vertikális szövetségek terjedését, vannak, akik óvnak minket a stratégiai partnerség irányában történő túlzott elorelépéstől. Valóban, még a japán vállalatok is különböző kapcsolatok sokaságát alkalmazzák a partnerségi formán kívül. Másik oldalról, a szállító is kezdeményezheti egy vertikális szövetség kialakítását: dönthet úgy, hogy megosztja értékesítési kontroll rendszerét egyik vevőjével. Ezen rendszer segítségével a vevő naprakész információkkal rendelkezik a termelési és értékesítési szintekről. Végül a vevők és szállítók között külső, harmadik fél is a vertikális szövetség kialakítását, pl. kormányok vagy kutatási intézmények.²⁴ A magyarországi vállalatok versenyképességéről szóló kérdőív előzetes elemzése azt mutatta, hogy a hazai vállalatok egymás közötti kapcsolatainak alakításánál a vertikális szövetségek jelentik a domináns formát. A megfigyelt szövetségek majdnem 60%-át egymással vevő-beszállító viszonyban levo vállalatok kötötték (Tari és Buzády 1998). Egy másik – legalább ennyire – figyelemre méltó elem, hogy ezen szövetségek mintegy 2/3-át a felmérés elmúlt 3 éve alatt alakították ki. A legtöbb vertikális

²³ Az autóiparban a vevő-szállítói kapcsolatokban bekövetkezett legutóbbi fejlemények átfogó és jól strukturált áttekintéséhez lásd: (Donada 1996)

²⁴ 1992-ben kilenc európai autógyártó megalapította az Autóipari Kutatások és Fejlesztések Tanácsát az EUCAR-t (European Council for Automotive Research and Development), melynek célja, hogy javítsa az Európai Unió kutatási alapok elosztását a résztvevő vállalatok között. Az Egyesült Államok hasonló szervezete, a USCAR (United States Council for Automotive Research) hasonló okból jött létre: fenn kívánja tartani és javítani akarja az USA autógyártóinak technikai pozícióit. A USCAR olyan kutatási projekteket finanszíroz, melyek várhatóan jelentos haszonnal járnak az autógyártók és beszállítók számára.

szövetséget bizonytalan időtartamra hozták létre, ami arra utal, hogy a partnerek fenn akarják tartani maguknak a kilépés lehetőségét – az együttműködés időhorizontjától függetlenül.

A vertikális stratégiai szövetségeket nem csak a stratégiai menedzsment kutatói tanulmányozzák, hanem az olyan kapcsolódó diszciplínák muvelői is nagy figyelmet fordítanak az ilyen megoldásokra, mint a termelés-menedzsmenttel, információtechnológiával vagy marketing menedzsmenttel foglalkozók. Ennek köszönhetően a vertikális szövetségek szakirodalmi rendkívül gazdag. A vertikális szövetség mégsem lesz jelen tanulmány központi témája, mert jóllehet stratégiai jelentőségu, de amire most igazán koncentrálnunk, az a versenyző vállalatok közötti stratégiai szövetségek kérdésköre. Következésképp a direkt versenytársak közötti horizontális, és indirekt versenytársak közötti diagonális szövetségeket elemezzük részletesen.

Iparágak közötti megállapodások²⁵

Az iparágak közötti megállapodások olyan együttműködések, ahol teljesen különböző iparágakba tartozó vállalatok diverzifikálni igyekeznek tevékenységüket a komplementer képességeik áttételén keresztül. Akkor is létrejönnek ilyen szövetségek, amikor két iparág fejlődése technológiai²⁶ vagy kereskedelmi²⁷ konvergenciához vezet, és ezzel alternatívát kínál a belső fejlesztéshez vagy diverzifikációhoz képest.

4.4. Partnerség versenyző vállalatok között

Vizsgáljuk most meg a rivális vállalatok közötti partnerségeket. Már létezésük is egy paradoxon: a versenytársaktól azt várjuk, hogy rivalizáljanak egymással, nem pedig azt, hogy egyesítsék erőiket. A szövetségesek közötti kapcsolatot két teljesen eltérő módon is értelmezték:

²⁵ Például: Microsoft-Visa Secure Electronic Transactions, American Airlines - Francia Államvasutak helyfoglalási rendszere, SmithKline Beecham és Biotech vállalatok, Siemens-Nixdorf

²⁶ Az autóban használt fékek jó példái ennek. A csikorgó fékek "megorjítják" az autóvezetőket, és egyben a garanciális követelések legnagyobb forrását is jelentik. Az autógyártók ezért változtatnak működésükön. Ahelyett, hogy külön megvásárolnák a mechanikus, hidraulikus és elektronikus komponenseket, majd azokat saját maguk összeállítanák, egész fékrendszereket igényelnek beszállítóiktól. Így próbálják kiküszöbölni a problémát, s egyben forszírozzák is a diagonális szövetségeket és kapcsolatokat a részegységgyártók között.

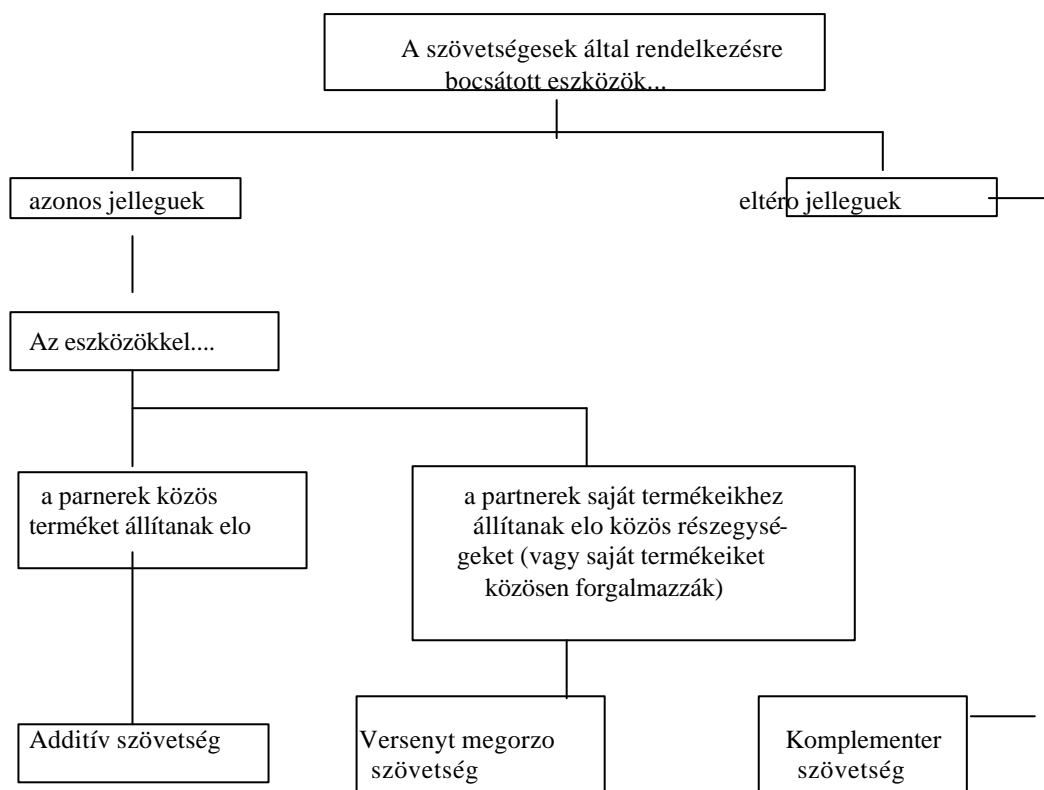
(Economist 1996).

²⁷ Jelentősen felgyorsult az utóbbi években a kereskedelmi konvergencia, különösen a telekommunikáció, az információtechnológia és a szórakoztató ipar területén.

?? Az egyik magyarázat szerint minden versenytársak között kötött szövetséget összejátszásként kell értékelnünk. A feltételezések szerint ezek az együttműködések kiiktatják a versenyt a szövetségesek között, abból a célból, hogy erősítsék a vállalatok együttes pozícióit a környezettel – más versenytársakkal, a beszállítókkal, a vevőkkel stb. – szemben. (Arndt 1979)

?? A másik magyarázat azt mondja, hogy a szövetségek nem vezetnek a partnerek közötti verseny megszűnéséhez, hanem annak csak a formáját változtatják meg. Ebben a felfogásban a szövetségek nem egy zéróösszegű játékot jelentenek, ahol az egyik félnek veszítenie kell, ha a másik nyer. (Hamel, Doz és Prahalad 1989) A szövetségek kimenetelét tehát általában kiegyensúlyozatlannak tartják.

Tévedünk, ha a fenti meghatározások bármelyikét is végso igazságnak tekintjük. Garrette és Dussauge rámutatnak arra, hogy a versenytársak között kötött szövetségek három nagy csoportba sorolhatók be, és attól függően, hogy melyik típusba esnek inkább jellemző rájuk az együttműködés vagy a verseny. A francia szerzők (Dussauge és Garrette 1990; Dussauge, Garrette és Tenenhaus 1992) által kidolgozott osztályozás szigorú és átfogó. Analitikus modelljük alapja és validálója egy 128 stratégiai szövetségre kiterjedő részletes klaszter- és faktor analízis. Csoportosításuk két kritériumot követ: egyfelől a szövetséghez való hozzájárulást, másfelől a szövetség „outputját”.

A versenytársak közötti stratégiai szövetség konfigurációja

18. ábra: Horizontális stratégiai szövetségek tipológiája (Dussauge és Garrette 1999).

Komplementer szövetségek²⁸

A megkülönböztetés első szempontja a szövetségesek partnerséghez való hozzájárulásának természetét tekinti: különböző vagy hasonló természetű hozzájárulásokról van-e szó? A komplementer szövetségeket gyakran arra használják, hogy piacra vigyenek egy terméket a másik fél elosztási hálózatán keresztül. A szövetségesek közötti tranzakciók központi jelentőségűek. A komplementer erőforrások és szakismeret alapján a termék vándorol a partnerek között a termelés, a gyártás, a marketing és az eladás utáni szolgáltatások különböző stációiban.

²⁸ Ilyen például: a Ford-Mazda, GM-Toyota, Chrysler-Mitsubishi, Pernod-Ricard-Heublein alkoholos ital forgalmazás, Matra-Ericsson telekommunikációs berendezések, NUMMI GM-Toyota az USA-ban, Renault-Matra együttes Espace autója.

Versenyt megorzo szövetségek²⁹

Dussauge és Garrette egy másik kritérium szerint is különbséget tesznek a szövetségek között: az output természete szerint. A szövetség megmaradhat egy verseny előtti stádiumban, amikor csak egy-egy termelési folyamat közös. Tehát a végso termékek tartalmaznak közösen gyártott komponenseket, de ezek csak a partnerek számára specifikusak és a piacon nem teszik nyilvánvalóvá a szövetség meglétét, hiszen a végso termékek egymásnak versenytársai. Az erok ilyen természetű összevonása akkor következik be, ha a felek méretgazdaságossági elonyöket szeretnének realizálni a termelés adott stádiumában, vagy külön-külön nem gyártanak annyi egységet, amennyi a minimálisan szükséges üzemméret eléréséhez elegendő lenne.

Additív szövetségek³⁰

A szövetség átfoghatja a termelési folyamatok egészét, melynek eredménye lehet egy közös termék, amit a szövetségesek együtt visznek piacra. Ilyen esetekben a fogyasztók nagyon könnyen felfedezik az azonosságokat. A szövetségek e formái határozottan a vállalatfelfvásárlások és összeolvadások alternatíváit jelentik.

4.5. A szövetségek teljesítménye és kimenete

A stratégiai szövetségek osztályozásának egy újabb lehetséges módja a szervezeti együttműködések kimeneteinek vizsgálata. Csoportok és szövetségek különböztethetők meg a megfigyelhető vagy várható elonyös és hátrányos következmények alapján.

A szövetségek teljesítménye és kimenetei kevesebb figyelmet kaptak más kérdésekhez képest részben azon jelentős kutatási akadályok miatt, amit a teljesítmény mérésének problémája és a részletes elemzéshez szükséges gazdag adattár kialakításának logisztikai nehézségei okoznak. Ebből adódóan ez egyik legkevésbé feltárt területek közé tartozik. Számos tanulmány a szövetségek

²⁹ Ilyen például: IBM-Toshiba lapos panel kijelző, Peugeot-Renault-Volvo V6 motor, Joint European Submicron Silicon Program.

³⁰ Ilyen például: az Airbus konzorcium, CFM hajtóműgyártó a GE Engines által, a SNECMA France, Concorde repülőgépe, Aerospatiale France és a Westland UK 3 helikopter típusok, Fiat-Lancia-Peugeot-Citroen egyterű autók Ulysses - Zeta – 806-

Synergy, VW -Ford egyterű autó Sharan – Galaxy, Eurocopter a DASA-Aerospatiale által

kudarcának drámai nagyságáról számol be, és több olyan próbálkozás is volt, mely a sikeres szövetségek “varázsförmulájának” megkeresésére tett kísérletet.³¹

Oliver és Ebers (Oliver és Ebers 1998) szervezetközi kapcsolatokkal feldolgozó publikációkat elemeztek, és azt találták, hogy nincsen konszenzus a kimenetek fontossági sorrendjéről. Mivel az egyes kutatások csak néhány, és egymástól különböző kimenetre koncentráltak, ezért nehéz összehasonlítani őket a kimenet szempontjából, továbbá a szervezetközi hálózatépítés és szövetségkötés következményeiről is csak kevés új információt adnak.

4.5.1 Teljesítménymérés

Most vizsgáljunk meg egy olyan kérdést, mely kiemelkedő jelentőségű a piacgazdaságok logikájának szempontjából: Elonyük származik-e a cégeknek abból, hogy stratégiai szövetségekre lépnek egymással?

Ez a kérdés különbözik attól, amelyik a szövetségek kimenetével foglalkozott, hiszen ezúttal a szövetségek teljesítménybeli konzekvenciáit firtatjuk a résztvevő vállalatok szempontjából. Sok esetben egy fontos – *stratégiai* – *döntés* helyessége és eredményei csak sok évvel a döntés meghozatala után válnak nyilvánvalóvá. (Barakonyi 1998) Mivel a vállalat teljesítményét a szövetség mellett sok más jelentős tényező is befolyásolja, nehéz e kettőt (vállalati teljesítményt és szövetséget) empirikusan összekapcsolni. Ezért nyúltak a kutatók egy sor különböző direkt és indirekt eszközhöz a kapcsolat felderítése céljából.

Több kutató is végzett elemzéseket a szövetségek bejelentésének tozsidei árakat befolyásoló szerepéről, pl. Koh és Venkatraman. (Koh és Venkatraman 1991) A kapcsolatot tovább finomították, amikor a kutatók vizsgálni kezdték a különböző típusú szövetségek eltérő hasznait a vállalatok szemszögéből és azt, hogy a kialakulás körülményei miképpen befolyásolták mindezt. (Balakrishnan és Koza 1993) és (Anand és Khanna 1997) Ami a tozsde reagálását illeti a szövetségek jövőbeni kimeneteinek előrejelzésével kapcsolatban, meglehetősen vegyes képet kapunk:

Sen és Sengupta 119 stratégiai szövetséget vizsgált meg az 1987-1991-ig terjedő időszakban. A esemény tanulmány módszert (event study method) felhasználva a szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy a különböző esemény ablakokra számított abnormalis hozamok nem különböztek

³¹ Lásd a fentebbi részt a stratégiai szövetségkötés mikéntjéről. Általában a kívánságlista a következőket tartalmazza: rugalmasság a szövetségek vezetésében, bizalom kiépítése a partnerekkel, rendszeres információcsere a partnerekkel, rendszeres és konstruktív kezelése a problémáknak, a partner várakozásainak menedzsmentje, és így tovább.

szignifikánsan 0-tól. Csak a megfigyelt bejelentések szétválasztása után mutattak a technológiai szövetségek valamivel nagyobb hozamokat a marketing szövetségekhez képest. (Sen és Sengupta 1998)

Szanyi a magyarországi stratégiai szövetségek teljesítményét egy a vállalatok kulcs paramétereiből alkotott összetett indikátor segítségével kívánta vizsgálni. Nem született azonban semmiféle világos eredmény a szövetségek teljesítményhatásairól. (Szanyi 1997)

A szövetségek teljesítménymérése körüli kérdések csak egy részét képezik a szervezetek tágabb teljesítményértékelésével összefüggő problémáknak, és ugyanakkor komoly viták tárgyát is jelentik. (Chakravarthy 1986; Venkatraman és Ramanujam 1986) Az egyik vitás kérdés a szervezeti teljesítmény megfelelő zsinórmértéke. Tartalmilag ez a kérdés akörül forog, hogy a teljesítménynek alkalmas mérőeszközei-e a hagyományos pénzügyi mutatók, illetve milyen mértékben relevánsak más indikátorok is. További problémát jelent, ha valamiképpen számításba akarjuk venni a szervezet körül uralkodó körülményeket. A teljesítmény feltételezhetően változik a szervezet környezetének természetével és erőforrás-gazdagságával. Egy ilyen ellentmondásos kontextusban nem meglepo, hogy a nemzetközi szövetségek teljesítményének operacionalizálása nehéznek bizonyult, és nincs konszenzus sem a megfelelő definícióról, sem pedig az alkalmazandó mérési módról. Következésképp a szövetségi teljesítmény értékelése sajátos kihívás marad a elkövetkező kutatások számára. A teljesítmény értékelésére akkor születhetnek kísérletek, ha a kutatók képesek lesznek a teljesítmény meghatározására. Ebben a vonatkozásban megjegyzendő, hogy a teljesítmény rövid távú pénzügyi mutatói – melyek esetleg gyenge teljesítményt jeleznek – nagyon félrevezetőek lehetnek. A szövetségeket nem feltétlenül egyetlen standard pénzügyi cél (pl. profit generálás) szem előtt tartásával hozzák létre, hanem egy sor motivációs alapja lehet kialakításuknak, pl.: a tanulás elmozdítása, a stratégiai pozicionálás javítása, az új piacokon való jelenlét lehetővé tétele. Eloffordulhat az is, hogy a szövetség teljesítménye teljesen kielégítő, miközben a szövetség fenntartásának stratégiája meglehetősen kérdéses, vagy éppen fordítva. Egy nemzetközi közös vállalat működhet különösen jól is, mialatt az egyik vállalat méltán tarthat attól, hogy szabadalmaztatott technológiája átszivárog a másik vállalathoz, amely felhasználhatja ezt egy ellene való versenyben. Edward Zajac szerint ezért jobb a stratégiai szövetségekre nem stratégiként, hanem eszközként tekinteni, amely többfajta stratégiai küldetés-, következésképp többfajta teljesítmény kimenet megvalósulását is szolgálhatja. (p. 321)” (Zajac 1998)

4.5.2. A stratégiai szövetségek kimenetele

A szövetségek teljesítményének pénzügyi és objektív mutatókkal történő mérése körüli nehézségeknek köszönhetően számos kutató *perceptuális és szubjektív* mértékek felé fordult. (Killing 1983; Inkpen és Birkenshaw 1994; Lyles és Baird 1994; Dissauge és Garrette 1995) Ezek alkalmasak annak felmérésére, hogy a szövetség milyen mértékben érte el az *általános* céljait. Lyles és Baird mintájában 35 magyarországi és 25 lengyelországi nemzetközi közös vállalat szerepel. Az első teljesítménymutató az időben vagy idő előtt megvalósult célkitűzések százalékos arányát mutatta az összes célkitűzéshez képest. A másik két teljesítménymutató egy 5 fokozatú Likert-skálát használt a közös vállalat vezetője által *észlelt* teljesítmény megragadására.

Világossá kell tenni, hogy – habár gyakran alkalmazzák – a szövetségek *hosszú életusége* mégsem alkalmas mércéje „a szövetség sikernek”. Hosszú életu lehet egy szövetség eros kilépési korlátok esetén is. A szövetség sikere más módon is operacionalizálható: pl. a profitabilitáson-, a piaci részesedésen- vagy a versenyképességre ható szinergikus hatásokon keresztül. (Venkatraman és Ramanujam 1986) Ezen utóbbi célkitűzések megvalósítását megakadályozhatja a szövetség idő előtti és nem szándékolt feloszlata. Továbbá az olyan objektív teljesítménymutatók, mint a szövetség túlélése vagy időtartama szignifikáns pozitív korrelációban állnak egyfelől a létrehozó vállalatok elégedettségi szintjével, másfelől a szövetség által teljesített kezdeti célkitűzések megvalósulásának észlelt arányával. (Geringer és Hebert 1991) Így több kutatási cél esetén sem jelent túl nagy korlátozást, ha a hosszú életuséggal helyettesítjük a kedvezőnek ítélt szövetségi eredményeket. (Parkhe 1991)

Az utóbbi években élesen megkülönböztetik a tokealapú közös vállalatokat és a nem tokealapú szövetségeket. Bebizonyították, hogy az elégedettség mértékének vonatkozásában nem létezik különbség a két forma között. (Glaister és Buckley 1998)

4.6. A stratégiai szövetségek dinamikája és fejlődése

A stratégiai szövetségekkel foglalkozó szakirodalom többsége főleg a szövetségek létrehozásával foglalkozott, és azt vizsgálta, miért alakítják ki a vállalatok az ilyen partnerségeket. Jelen disszertáció központját is ez képezi, hiszen magyar kontextusban még nagyon kevés dolgot tártak fel a stratégiai szövetségekről. Ugyanakkor a nemzetközi üzleti publikációk és külföldi vezetők gyakran számolnak be kudarcokról, ami arra enged következtetni, hogy rés tátong a szövetségformálás felfogása és gyakorlata között. Az utóbbi időben született írások ezt a rést

akarják szükíteni. A jelenlegi ismeretek áttekintésével, a szövetség menedzselésére és a szövetség vezetőjére koncentrálva egy új kutatási terület van kibontakozóban a stratégiai szövetségek idobeli fejlődése körül (Sydow 1992; Dussauge és Garrette 1995; Dussauge és Garrette 1996; Serapio és Cascio 1996; Garrette és Dussauge 1997; Reuer 1997), a befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban (Doz 1996; Dussauge, Garrette és Mitchell 1997; McNamara és Baden-Fuller 1997; Khanna, Gulati és Nohria 1998) és a menedzsment szerepéről (Segil 1996; Spekman, Forbes, Isabella és MacAvoy 1998)

Habár Oliver és Ebers (Oliver és Ebers 1998) azt állítják, hogy fontos kutatási területről van szó, Tari és Buzády (Tari és Buzády 1998) rámutatnak arra, hogy a magyarországi stratégiai szövetségek csak a rendszerváltás óta eltelt néhány év során alakultak. Ez a tény tükröződött a Versenyben a világgal címu kutatás mintájában. Hasonlóan Bronner és társai is elemezték stratégiai szövetségek létrehozását és kudarcát a telekommunikációs iparágban. (Bronner, Mellewigt és Scheppler 1999) A 103 szövetség 95%-a a mintavételüket (1997. november 1.) megelőző három évben kötött. Ugyan mindössze 15 szövetséget bontottak fel, a szerzők mégis az időben elnyújtott longitudinális kutatási módszereket tartják alkalmasnak a stratégiai szövetségek dinamikájának vizsgálatára.

5. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A HAZAI KONTEXTUSBAN

5.1. Történeti áttekintés

Magyarország gazdasága mesterséges centralizációjának fontos eszköze volt a vállalatok államosítása és vállalatok összevonása. Az ötvenes években számtalan kis- és közép vállalat összevonását követően zömében egytelepes iparvállalatok jöttek létre. Az újonnan létrehozott nagyvállalatoknak elvileg fokozniuk kellett volna a gazdaságosságot és a termelékenységét. "Sokan tették magukévá azt a meggyozodést, hogy a nagyvállalat minden szempontból hatékonyabb. ... Az összevonásokat követően a vállalat legfelső szintjén kialakuló, s fokozatosan bonyolultabbá váló munkamegosztási és kooperációs viszonyok feltárását sokáig elhanyagolta a hazai szervezéstudomány" (Tari 1988) (73. o.). Elsősorban Marosi Miklós vizsgálta ezeket a szervezési kérdéseket (Marosi 1972; Marosi 1981).

A centralizációs folyamatból eredő termelési, szervezeti és stratégiai rugalmatlanságok orvosolására tett gazdaságpolitikai intézkedések, valamint a hiányjelenségek, illetve a piaci koordináció hiányosságainak nyomására a nagyobb vállalatok igyekeztek vertikálisan integrálódni: eleinte szervezetiileg is beolvasztották a nekik beszállító kisvállalatokat, később pedig gyártási folyamataikat eleve úgy tervezték, hogy azok a teljes vertikum mentén vállalaton belül történjenek meg.

Magyarország nagyvállalatai saját szervezetükön belül próbálták megoldani mindazt, amit csak tudtak, igyekeztek önellátóak lenni. **A nyolcvanas években** tapasztalható volt a gazdasági helyzet bizonyos mértékű javulása és a beszállítások növekedése: a nagy állami vállalatok autonómiát nyertek el, hogy beszállítóik között differenciálhassanak, hogy ígéretesnek ígérkező vállalkozókkal és alvállalkozókkal kapcsolatokat fejleszthessenek ki, és így némelyikükkel „féligen autonóm *partnerséget* valósíthassanak meg nagyvállalaton belül” (Bruszt és Stark 1998). Ennek ellenére nem beszélhetünk lényeges szerkezeti váltásról, mivel a munkamegosztás és a kooperációból fakadó specializációs előnyök (economies of scale, economies of scope, core competencies) nem alakulhattak ki a nagyvállalatok változatlan monopol helyzete miatt.

Csupán **a 1990-es évek közepére** alakultak ki működő és a *piacra épülő* vállalkozói kapcsolatrendszerek és együttműködési formák, mint pl. a vállalkozói informatikai hálózatok, közös projektek és stratégiai szövetségek.

5.1.1. A vertikális integráció korszaka Magyarországon, és a szervezeti decentralizáció igényének megjelenése

Hazánkban az 1968-at megelőző időszakban csak szórványos felméréseket hajtottak végre nagyobb számú vállalat belső szervezetéről. Az MSZMP KB Gazdaságpolitikai Osztálya 1968-69-ben tüzte napirendre a vállalati belső mechanizmus továbbfejlesztésének kérdését. A Gazdaságpolitikai Osztály munkabizottságot küldött ki, amelyben egyrészt állami, társadalmi szervek képviselői, másrészt vállalati emberek vettek részt. A vizsgálat elsődleges célja az volt, hogy kimutassák: a gazdasági reform kezdeti időszakában milyen változások indultak meg a vállalatok belső szervezetében, milyen tényezők akadályozzák az irányítási munka tökéletesítését, és melyek legyenek a belső mechanizmus továbbfejlesztésének főbb irányai. „A bizottság összefoglaló jelentésében főként a vállalati irányítási funkciók helyzetét, továbbá a vállalatban belüli egységek önállóságát elemezte. A jelentés következtetése az, hogy a belső egységek operatív önállósága a vállalati mechanizmus tökéletesítésének kulcskérdése” (Tari, 1988, 61. o.).

Ennek ellenére a központi kiválasztásra és finanszírozásra épülő fejlesztési programok koncepciójának - mint a hatvanas évek összevonásainak és a hetvenes évek nagyvállalati kiemelésének az ideológiából is tudhatjuk³² - a nagy és a még nagyobb szervezetek feleltek meg a szocialista tervgazdaságban. Ezt az irányzatot támasztotta alá az is, hogy az átszervezések kizárólagos jogát az ágazati minisztériumok kapták. "A összevonások, beolvasztások, óriás trösztök hívei 1977 végén úgy érezhettek, hogy ez a győzelem pillanata volt." (Voszka 1988) (23 o.) De ez nem bizonyult tartós állapotnak. A Minisztertanács kimondta, hogy a szervezeti centralizáció ütemét lassítani kell. 1978 és 1979 az állóháború időszaka: a különböző szintű apparátusok dokumentumaiban - sokszor egy-egy szervezeten belül is - egymás mellett élt a centralizációs és decentralizációs irányzat.

Az 1979-ben 60 ipari nagyvállalatnál készült vállalati szervezeti struktúra vizsgálatok rámutattak arra a tényre, hogy "hatáskörök vállalatban belüli telepítése a vizsgált vállalatoknál erosen centralizált. Ezt jelzi, hogy az 54 vizsgált részfunkciókból átlagosan 40 részfunkció esetében a vezérigazgatók és helyetteseik jogosultak csupán döntéshozatalra!" (845 o.) (Máriás, Kovács, Balatonés társai 1981). A szerzők kiemelik, hogy nem csupán a *stratégiai döntéshozatal*

32 v.ö. Schweitzer Iván, A vállalatnagyság, KJK, 1982

centralizált, hanem még az *általában decentralizálható* funkciónak tartott termelésirányítást is alapvetően centralizálták.

A konfiguráció is jól érzékeltetette a centralizáció fokát: "A felső vezetés szintjén a közvetlen alárendeltek száma (személy vagy szervezeti egység) csaknem kétszerese a középvezetéshez tartozó közvetlenül alárendeltek számának" (Máriás, Kovács és társai 1981) (847 o.). Továbbá jellemző, hogy hiányoztak az olyan - a fejlett nyugati ipari országokban már sikerrel alkalmazott - koordinációs eszközök, mint például a mátrixszervezet³³, a projekt menedzserek, a teamek stb.

A szerzők a centralizációt eloidézo hatótényezőket keresve jutnak el a "függés" jelenségéhez. "A függés a szervezetnek a környezetében előforduló más szervezetekkel, így a szállítókkal, vevőkkel, a gazdaságirányítási, politikai és társadalmi szervezetekkel kialakított kapcsolatait tükrözi, és az ezek által birtokolt *erőforrásoktól való függést* jelent. A nagyvállalatokon belüli centralizáció fő forrása a vállalat nagymértékű függése a környezetében működő szervezetektől, elsősorban a gazdaságirányítás szervezeteitől." (851-852 o.) (Máriás, Kovács és társai 1981)

Tehát remélhető és várható volt, hogy az adminisztratív-hierarchikus jellegű vállalati függést fokozatosan fel kell hogy váltsa a gazdasági természetű függés, azaz a *piac*.

5.1.2. Az 1980-as évek változásai

A szervezeti változtatásokról hozott felső szintű döntés kiindulópontja - a szakirodalomban általánosan elfogadott vélemény szerint - az összgazdasági eredmények romlásának hivatalos elismerése. A hetvenes évek második felében ez gazdaságpolitikai fordulathoz vezetett: a vállalatok versenyképességének javítása az export növelése érdekében valamint egyre gyakrabban hangoztatott fogalomként vált "a piac" (Voszka 1988) (18 és 35. o.). Ezek az új vagy legalábbis a korábbinál erősebben hangsúlyozott célkitűzések közvetlenül kapcsolhatók a szervezeti változtatásokhoz. Ennek szerves része a vállalati szervezeti decentralizáció, amely a belföldi verseny feltételeit javítva, a gazdaság jövedelmezőségét növelheti.

Fontos azonban fölvezetni azokat az újszerűnek tekinthető megoldásokat, amelyeket a nagyvállalati *hierarchián belül* vezettek be a versenyképesség növelése céljából: néhány vállalatban a *műszaki fejlesztési és értékesítési* területek fokozottan előtérbe kerültek. Az Ikarusban például a gyártás

33 Nem véletlen, hogy elsőként a nagymértékben a nyugati export piacokra szállító és így új szervezeti megoldásokkal könnyebben érintkező Taurus vállalat vezette be a mátrixszervezetet. „Hogy a vállalat erőforrásait jobban hozzáigazítsák a piac szükségleteihez, a régi funkcionális, centralizált struktúrát a stratégiai fontosságú termékcsoportok igényeit is érvényesítő struktúrává kellett alakítani” (Kovács, 1978) (418. o.)

rugalmasságának növelése, a kisebb sorozatok előállítására alkalmas gyártósorok érdekében *gyártás-fejlesztéssel* foglalkozó szakigazgató kinevezésére került sor. Ugyancsak egyes nagyvállalatokban *csökkentették* a szakigazgatóságok számát vagy sor került több gyár eladására is, ami így csökkentette a központból közvetlenül irányított termelőegységek számát (Tari 1988) (166 o.). A belső információs rendszerek fejlesztése, azaz a fokozatos áttérés a nagyszámítógépekről a mikroszámítógépekre is a szervezet továbbfejlesztésének egyik fő útját mutatta. A technológia alkalmazása lehetővé teszi a szervezeti egységeknek saját adatigényei decentralizált feldolgozását (Balaton 1988). "Az eddigiben felsorolt intézkedések a belső irányítás egy-egy részterületét érintették, de *változatlan* maradt az iparvállalati szervezet lineáris és funkcionális alapstruktúrája" (Tari 1988) (168 o.), és termékeinek erőteljes vertikális integrációja.

A 80-as évek elejétől a hazai vállalatok életében egyre sürgetőbbé válik a *versenyképesség* megteremtése és a *rugalmas* alkalmazkodás fokozása. A külső környezet a 80-as évektől a napjainkig tartó növekvő dinamizmusa a merev szervezeti struktúra oldását, a hagyományos vállalati hierarchia fellazítását követelte meg. Ebbe az irányzatba sorolhatóak a nagyvállalatban kialakított *üzletágak*, *önelszámoló egységek* és a *leányvállalati formák*, de egyre gyakrabban találkozhattunk a fővállalkozással. Egy szóval egyre jobban a piaci megoldások érvénysülnek a túlzottan centralizált szervezeti hierarchiával szemben.

A vállalati átszervezések azonban *nem változtatták meg a gazdasági mechanizmus összműködését*, nem módosították érzékelhetően a vállalatok és a gazdaságirányító szervezetek viszonyát" (Voszka, 1988, 306 o.). *A szervezeti változtatásokat nem kísérte a gazdasági mechanizmus más lényeges elemeinek mélyreható változtatása.* A decentralizáció közvetett hatása, a nagy egységek fenyegetettsége elindított ugyan bizonyos mozgást, pl. belső átszervezéseket és leányvállalatok létrehozását, hozzásegített a vállalati önállóság tágításához, pl. a tevékenységi kör meghatározásában. A KGST országok szintjén pedig szintén nem mondható, hogy a restriktív és szervezeti decentralizáció általános törvényszerűség lett volna a tervgazdaságokban. A szocialista országok túlnyomó többsége a tervutasítás fellazuló hierarchiájából nem az operatívabb, de nem is a decentralizált-piaci rendszer irányába, hanem az indirekt-megállapodásos mechanizmus intézményesítése felé kereste a továbblépés útját. Ennek pedig megfelelt a centralizált szervezeti struktúra.

5.1.3. Az 1990-as évek változásai

A 1990-es évek lényeges politikai, társadalmi és gazdasági változásainak egyik fontos jogi keretfeltételét teremtette meg a *gazdasági társaságokról szóló 1988. Évi VI. törvény*: A gazdasági szereplők, azaz vállalatok, korszerű jogi keretekbe való áthelyezésének legfőbb célja a gazdasági folyamatok felgyorsítása és hatékonyságuk növelése volt. Konkrétan a várt eredmény a „értékesítési együttműködések kibontakozásában, a tőkeáramlás megvalósulásában és a külföldi toke közvetlen megjelenésében” mutatkozott volna meg (Tari 1996).

Az elsősorban a politikában, továbbá a vállalatok jogi státuszában végbement változások magukkal hozták viszont a központi tevékenységkoordináció folyamatos csökkenését és tért engedett a piaci alapon működő versenynek és a vállalatok közti kapcsolatok újraszerveződésének.

Az 1989-ben és azt követően lezajlott gazdasági és politikai változások három fő irányban – az *értékesítés, a finanszírozás és a működés* általános politikai, különösen pedig gazdaságpolitikai *feltételei* terén – ingatták meg a magyar iparvállalatok tevékenységét. Bár a szocialista piacok változása a nyolcvanas évek második felében sok helyen érezhető volt. A KGST piac hirtelen összeomlása után az óriási kihasználatlan kapacitásokkal rendelkező vállalatokban az átállás nem csupán egy újabb, korszerűbb termék kifejlesztését igényelte, hanem gyakorlatilag az egész vállalat teljes rekonstrukcióját, amire központi források nem álltak rendelkezésre. Leggyorsabban azok a vállalatok voltak képesek értékesítésükben a nyugati piacok arányát növelni, amelyeknek korábban is jelentős üzleti, azaz kereskedelmi vagy kooperációs kapcsolataik voltak ezzel a térséggel. Szanyi (1993) (Szanyi 1993) (187. O.) vizsgálatai szerint „a legtöbb hazai cég az átalakítás közben intenzíven kereste a nyugati *kooperáció* lehetőségeit.” Erre nagyon sok esetben csak bedolgozások szerződés révén nyílt lehetőség, amelyek nem tekinthetők komoly együttműködésnek. Ennek ellenére Adorján és társai (1996) bemutatják két nagy ruhaipari vállalat esetét, ahol a menedzsment vállalkozói-előrelátó (anticipatív) szemléletének köszönhetően „már jóval 1990 előtt felismerték a gazdasági tevékenység korszerűsítésének szükségességét. A bér munka különböző változatai és ennek révén a nyugati piacokon való megjelenés már az 1970-es (!) évektől kezdődően alkalmat adott a vezetők és szakszervezetek számára a szervezeti átalakulással járó tanulási folyamatban való részvételre, a folyamatos váltásokhoz szükséges egyéni és kollektív készségek megszerzésére” (Adorján és társai, 1996) (23. o.). De ez tette lehetővé, hogy pótlólagos tokebevonás segítségével is áthidalják az átalakulás első éveit. „A szakmai befektetők révén kiépített szoros kooperáció lehetővé tette a fejlesztések magyar banki kamatoknál jóval olcsóbb finanszírozását” (23. o.).

5.1.4. A szocialista vállalattervezési rendszer jellemzői és a továbbfejlődése

A modern vállalati együttműködések kialakulását azonban nem csupán a hazai vállalati struktúrák gyökeres átalakulásával lehet magyarázni, hanem meghatározó szerepet játszik a magyar vállalatok *tervezési rendszerének múltja és folyamatos átalakulása*. Úgy tunik, hogy a „piaci” elemek folyamatos bevezetése a mindennapi vállalati stratégiák folyamatába és tartalmába, magával hozta a vállalatok közötti kooperációk új formáit is.

A szocialista országokban a tervezés mint népgazdasági tervezés alakult ki. Tehát két tervezési szintet kell megkülönböztetni: a felsőbbrendű népgazdasági terv diktált és így korlátozta a vállalati terveket. Bár a 1968-as reformok némi vállalati tervezési önállóságot eredményeztek, a tervutasításos és a tervinformációs rendszerben nem követhették a vállalatok az általuk legkedvezőbbnek vélt stratégiákat, s korlátok voltak a piacok és vállalati partnerek megválasztásában is. Mészáros megjegyzi, hogy „a mechanizmus (...) nem engedte kibontakozni a (vállalat) tervezési önállóságának a terv készítésére, annak hogyanjára vonatkozó oldalát, és sok más tényezővel együtt döntően meghatározta a tervek tartalmát is. ... Ezzel a *tervinformációs mechanizmus* ugyan nem okává, de *eszközüvé* vált a hierarchikus függőségre épített gazdaságirányítási rendszernek, és *keretévé, korlátjává* a vállalati tervezés fejlődésének.” (Mészáros 1987) (97 o.)

Kiemelt szerepe lett végül is az *intézményi struktúra módosulásának* (pl. ágazati minisztériumok befolyása) az újszerű vállalati stratégia alkotási folyamat és lehetséges tartalmának kialakulásában. 1985-ben már „javasolták, hogy a *vállalaton kívüli szervezetekkel való konzultációkat a jövőben nem a minisztériumok, hanem maga a vállalat kezdeményezze*” (Mészáros 1987) (204 o.), azaz a vállalatok most már egyre szabadabban dönthettek arról, mely tranzakciókat végezzék vállalati hierarchián belül és melyeket a piacon más vállalatokon keresztül. A hazai vállalatoknál így folyamatosan alakultak ki új vállalatirányítási formák, tervezési rendszerek és új vállalati stratégiák.

Számos empirikus kutatás készül, amelyek a stratégiai menedzsment közelmúltbeli és mai helyzetét vizsgálják Magyarországon (Balaton 1994; Balaton és Regele 1996; Chikán, Czakó és Demeter 1996; Drótos 1996; Tari és Buzády 1996; Antal-Mokos és Kovács 1998; Tari és Buzády 1998; Kovács 1999). Ezekből kiderül, hogy alapvető változások következtek be a hazai vállalatok stratégiaalkotási folyamatában és tartalmában: megnőtt az előrejelzési időhorizont, a stratégiák fogyasztó orientáltak, az informatika fontos szerepet tölt be a stratégiaalkotási folyamatban stb. Kijelenthető, hogy 1994-től egyértelmű jelek mutatkoztak a vállalati mikrószférában végrement átalakulási folyamat végbemenetének (Chikán, Czakó és Demeter 1996).

A jövő vállalata azonban hazánkban – ugyan úgy mint a nyugati országokban – a „mozgékony és virtuális vállalat” lesz. Mészáros (1997) (18. o.) megjegyzi, hogy „ennek a mozgékonyásnak az egyik jellemzője az emberközpontúság. ... A virtuális vállalat pedig a cégek meghatározott időre szóló hálózata, amely azért alakul, hogy minél gyorsabban kiaknázhassák a változásokból fakadó lehetőségeket.” A stratégiai szövetség pedig ennek a kialakuló virtuális vállalatoknak az egyik lehetséges megnyilvánulási formájaként tekinthető.

A fejlett ipari országokban elterjedt vállalati stratégiai szövetségek születésének és tartós fennmaradásának egyik jellemző tevékenységi szférája az autógyártás. Ebben az iparágban a kielezett piaci verseny a *legelsők* között kényszerítette a nagy autógyártókat a *stratégiai együttműködések kialakítására*, a fejlesztési, termelési, értékesítési és részegységcsere-kapcsolatok megszervezésére a fejlett nyugati ipari országokban, de épp úgy hazánkban is (Tari és Buzády 1996). Milyen múlttal rendelkezik a szocialista országok járműipara?

5.1.5. Vállalközi kapcsolatok és muszaki fejlesztés: a szocialista országok járműiparának példája

A járműgyártás a modern ipar egyik olyan területe, ahol igen összetett termékek jönnek létre, amelyek különböző technológiájú, különböző ágazatokhoz tartozó termelők együttműködését igénylik. A legtöbb ország autógyártó vállalata rendszerint az országon belül szerezte be az alkatrészeket, a gépészeti egységeket pedig általában maguk gyártották. Így fejlődött a huszadik század első felében a csehszlovák járműipar is, majd az ötvenes évektől a gyárak végtermék szerint specializálódtak (pl. Skoda, Liaz, Karosa stb.). A későbbi fejlődésnek indult román autóipar fejlesztésében hasonló struktúra, azaz hogy népgazdasági szinten a teljes vertikális fenntartására törekedtek, kialakulásának tendenciája volt megfigyelhető. Azonban a muszaki fejlődés és gyártmánycserélődés üteme nem volt kielégítő. Ebben alighanem szerepet játszott a fejlesztési erők szétforgácsolódása: egy kis ország korlátozott kutatási-fejlesztési kapacitásának foglalkoznia kell minden fontosabb járműfajta gyártmányfejlesztésével és ennek alkatrész konstrukciójával. Így lemaradtak a nyugati termék és termelési fejlesztésektől.

A nyugati világban megfigyelhető fő tendencia volt, hogy már csak a nagy országokban volt teljes választékú autóipar. A kis országok legfeljebb egyes termékek gyártásának egy-két fázisát (összeszerelés, karosszálás) valósították meg, illetve speciális, egyedi járművek gyártására szorítkoztak. Általános jellemző volt tehát a nagyfokú specializáció, a szakosodott alkatrész- és

fodarabgyártók, illetve csak összeszerelő vállalatok kialakulása (Bauer és Sóos, 1980), amikor is a részegységek és alkatrészek *önálló árukként jelentek meg a piacon. (Ezen túlmenően a nyugati autógyártónak nem kellett a központi minisztériumok tervutasításait követni vagy ezekkel egyeztetni.)*

A KGST keretei között megvalósuló munkamegosztás és a belföldi specializáció lehetőségéből kiindulva Magyarországon autóbust, dömpert, traktort gyártottak. Az eredeti koncepció szerint az autóbuszokhoz használt alkatrészeket (pl. kardántengelyeket, vezetőfülkét, ablaktörölköt, sebességváltókat és lengéscsillapítókat) a KGST-országokból kellett volna folyamatosan importálni. Azonban a részegységek választéka szűkösnek bizonyult és így a járművek muszáj színvonala, minősége egyenetlen volt és ezért nehezen értékesíthetőek. A valutakonvertibilitás hiányában a KGST-n kívülről származó részegységek nem voltak beépíthetők. A KGST sajátos *külgazdasági* kapcsolatok irányításának, szabályozásának alapvető eszközei az *államközi* megállapodások voltak, melyek hosszú időkre és elsősorban termékmennyiségekben rögzítették az áruszállításokat. Azonban a kormányzatok figyelme a muszáj paraméterek részleteire nem terjedt ki. A magyar járműipart két vonatkozásban is kényszerítették a KGST-beli partnerekhez fűződő kapcsolatok: egyes esetekben nem lehetett beszerezni a szükséges fő- vagy részegységeket, más esetekben pedig a magyar fél tartósan nem kielégítő minőségű, muszáj színvonalú részegységek átvételére és felhasználására kényszerült, ami a készjármű versenyképességét meglehetősen csökkentette. Tehát a „KGST-beli partnervállalatok kapcsolatában rendszeresen a *felhasználó kiszolgáltatottsága* érvényesült” (Bauer és Sóos, 1980) (165. o.).

A KGST kereskedelem keretein belül azt is szem előtt kellett tartani, hogy ha az egyik ország egy autóipari alkatrészt egy másik országtól nem megfelelő minőségben kap, nem mondhatta le rendeléseit, mert a szóban forgó alkatrészszállítások az illető országban össze voltak kötve saját exporttal, s az import lemondása az exportot veszélyeztette, még ha az exportszállítások minősége kifogástalan volt is. Ilyen körülmények között nem volt lehetséges a muszáj fejlesztésre valamint a vevo-szállító és partner gyártóvállalatokkal hatékony együttműködési kapcsolatokat érvényesíteni.

A vállalatközi kapcsolatok szempontjából ezen külső tényezőkön túlmenően nagy befolyása volt az *államapparátus közvetlen irányításának* is. „Általában *állami döntés tárgya volt az, hogy kinek és mennyiért kell szállítani*” (Bauer és Sóos, 1980) (170. o.). A vállalatközi kapcsolatok erőteljes állami ellenőrzésének fő okai a következők voltak: a kiemelt kezelést biztosító központi fejlesztési programok, a végso termékek jelentős szocialista export hányada valamint a kapcsolatok monopolizáltsága, azaz a legtöbb alkatrésztermék piacán egyetlen eladó/termelő állt szemben egy vagy néhány felhasználóval. Az állam mindig a jobban kiszolgáltató fél segítségére sietett. Ezt a

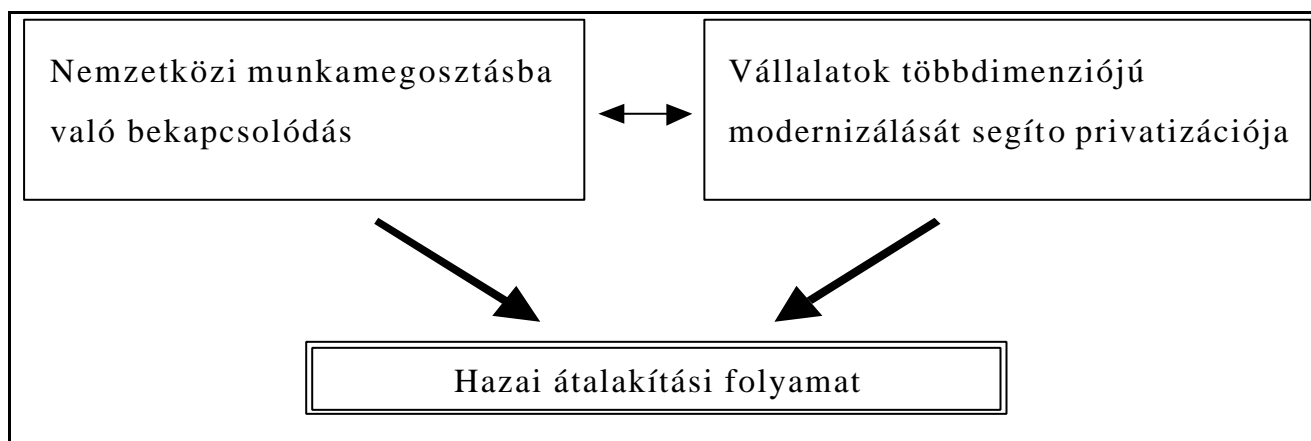
mesterségesen, központilag és nem piaci alapon létrehozott egyensúlyt az előre rögzített kooperációs árakon keresztül irányította az államapparátus.

1990 óta Magyarországot a nemzetközi (nyugati) autógyártási trendek is érintik, hiszen négy autógyártó van jelen az országban. Másféléves elokészítés után 1998-ban hivatalosan is megalakult a Magyar Gépjárműipari Szövetség, az MGSZ. A tíz alapító vállalkozás³⁴ háromezer beszállítója révén több mint százötvenezer hazai munkahelyet képvisel. A stratégiai szövetség létrejöttéről tanúskodik, hogy a helyi viszonyokat megismerve, a Magyarországra települt multinacionális cégek mostanra felismerték *közös érdekeiket*. Ezek közé sorolhatók a következők: a hazai beszállító arány növelése, rugalmasabb pénzügyi szabályozás és gazdasági környezet iránti igény képviselete (Kovács és Szabó 1999) (260.o.).

5.2. Stratégiai Szövetségek Magyarországon

5.2.1. Hazai stratégiai szövetségek kialakulásának elméleti kerete

Melyek voltak a nyolcvanas és kilencvenes évek elején végbement vállalati szervezeti és vállalatközi kapcsolatok átszerveződésének befolyásoló tényezői? A decentralizáció és piacosodás lettek a vállalati átszervezések és módosítások fő irányai, és a szervezeti változtatások feltételrendszere tulajdonképpen az egész társadalmi-gazdasági mechanizmus.

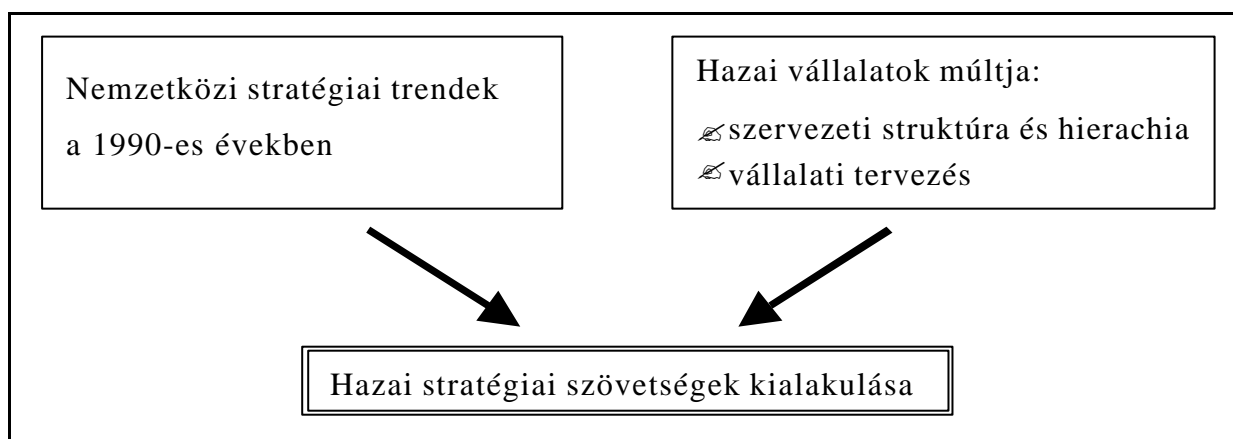


19. ábra. Vállalati átalakulás tényezői (Szanyi 1994) alapján

³⁴ Audi Hungária, Knorr Bremse, Ford Hungária, Magyar Suzuki, NABI, Opel Magyarország, Precz-Cast, Rába, United Technologies Automotive Hungary és VAW Aluminiumtechnik

A rendszerváltás utáni átalakítás folyamatának két egymással is összefüggő fontos eleme a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás új irányainak (pl. együttműködések és egyéb stratégiai szövetségek létrehozása) kiépítése és a magyar vállalatok többdimenziójú modernizálását segítő privatizációja.

A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának két fő irányzata van: Az újszerű együttműködés elterjedése hazánkban egyrészt kapcsolatba hozható a globális vállalati környezet átalakulásával és így követik a nemzetközi vállalat stratégiai fejlődését. Másrészt azonban fontos szem előtt tartani a hazai vállalatok múltját. Az túlzott centralizáció, a stratégiai döntések befolyásolása és a vállalkozói kapcsolatok akadályozása *ellenreakciójaként* a vállalatok új megoldásokat (mint például a tevékenység kihelyezés, a közös vállalatok és stratégiai szövetségek létrehozása) találtak versenyképességük növelése érdekében.



20. ábra: A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának kontextusa

Az 1990-es években átalakuló Magyarország vállalatok közti – vertikális, horizontális és diagonális - kapcsolatainak vizsgálatai lényegileg öt fő kutatási területbe sorolhatóak: a tulajdonon alapuló megközelítés, a beszállítói kapcsolatok multinacionális vállalatokkal, vállalkozói hálózatok, helyi partnerrel létrehozott nemzetközi joint-venture, valamint a stratégiai szövetségek.

5.2.2. A tulajdonon alapuló megközelítés, rekombináció és valós tulajdonlás

A vállalati kapcsolatok egyik lehetséges vizsgálódási dimenziója a vállalatok közötti tulajdonosi összefonódás. Bár a hagyományos konszern és holding típusú vállalati struktúra nem része a jelen tanulmánynak, mégis érdemes rámutatni, hogy a 6. táblázatból egyértelműen kiviláglik, hogy az 1996-ban megfigyelt hazai stratégiai szövetségek körében a kisebbségi tokerészesedések és

kereszttulajdonlások elenyésznek, és a jogilag különálló közös szervezetek alapításának és működéseinek is viszonylag alacsony részaránya van a hosszabb távú stratégiai együttműködéseknek.

Szerződéses megállapodáson alapuló szövetség	Informális megállapodás	27
	Írásos szerződéses megállapodás	57
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló szövetség	Közös (vegyes) vállalat	9
	Kisebbségi tokerészesedés	7
Stratégiai szövetségek (n=196) együtt (%)		100

6. táblázat: A stratégiai szövetségek jogi keretei (Tari és Buzády 1998).

Egy másik, a cégek közötti kapcsolatok (többségi) tulajdonosi összefonódását vizsgáló empirikus elemzés viszont azt mutatta ki, hogy – ha a magyar gazdaság egészében nem is – a nagyobb cégek körében azonban elterjedt jelenségnek számít. A kutatás szerint „a legnagyobbak között kell keresni azokat a magyar társaságokat, amelyek tulajdonosi kapcsolatok által generált vállalati hálózatokban helyezkednek el.” (Tóth 1998).

		Más magyar vállalkozások többségi tulajdonában van-e a cég?					
		Cégek*			Nagy Exportáló**		
A cég többségi tulajdonosa-e más magyar vállalkozásnak?		Nem	Igen	Összesen	Nem	Igen	Összesen
	Nem	63	17	80	67	12	79
	Igen	16	4	20	17	4	21
	Összesen	80	20	100	84	16	100

* feldolgozó, építő ipari és kereskedelmi, +50 fő, n=291 ** top 289 exportálók

7. táblázat: Kereszttulajdonlás Magyarországon 1996 (Tóth 1998).

A korábbi nagyvállalatok utódvállalatai között fennmaradt szoros szakmai kapcsolatok gyakran még mindig meghatározó módon (pl. korlátozott döntési önállóság) tovább működnek. Hasonló vállalati csoportulások figyelhetőek meg a pénzintézetek körül is. Ellentétben a nyugati gazdaságokban megfigyelhető gyakorlattal, ezen csoportulások mögött alig fedezhető föl valamilyen átfogó stratégiai, pénzügyi vagy egyéb gazdasági logika.

David Stark és Bruszt László viszont úgy vélekednek, hogy, mivel megszakadtak a múlt rendszer régi „ipari szerkezetben létrejött a reciprocitás társadalmi viszonyaira épülő hálózatok és a társulás jellegű kapcsolatok”, a posztszocialista gazdaságok túlélési stratégiaiban új szerepet kapnak a szálak és szövetségek, melyek szorosan összekötnek vállalatokat, egyéneket, bankokat és más gazdasági egységeket. Az így kialakuló hálózati kapcsolatok tehát tulajdonlási és személyes összefonódások halmazaként tekinthetőek. Azaz, magukban foglalják a nagyvállalatok közvetlen (horizontális) kereszttulajdonlásaiból, a szatelita (leány)vállalatok közvetlen (vertikális) kapcsolataiból és a hálózat egészéből származó jellemzőit. A szerzők szerint ezen kötelező létezés arra késztet, hogy a gazdasági átalakulás alapvető elemzési egységének ne az elszigetelt vállalatot, hanem a vállalatok hálózatát tekintsük, sőt a kelet-európai országokban léteznek olyan vállalati hálózatok, amelyek „kibújnak” John Williamson dichotomikus jellegű osztályozása alól (piac versus hierarchia) (Bruszt és Stark 1996). Ezeket az elsősorban Magyarországon és Csehországban³⁵ empirikusan vizsgált hálózati kapcsolatok által kialakított szervezeti formákat *rekombinátnak* nevezik (Bruszt és Stark 1994). A rekombinátnak működő szereplők tudatában vannak eszközeik kölcsönös függőségének, s átcsoportosításuknál nincsenek feltétlenül tekintettel sem a formális szervezeti határookra, sem a magán- és az állami tulajdon közötti válaszvonalra. Ez lehetőséget nyújt a szereplőknek portfóliójuk diverzifikálására a nagyon eltérő jellegű eszközök között. Ez megnöveli manőverezési képességüket, valamint a szervezet túlélési esélyeit az (átmeneti) gazdaságok sokszorosan bizonytalan körülményei között. A magyar rekombinátnak tehát a vállalatközi hálózatok olyan mintája lehetne, amely alternatívája lehet az elkülönült egységekből álló piacnak és a hierarchikus szervezeti formáknak is.

A „rekombináns tulajdon” elméletet egy újabb empirikus kutatási projektben viszont nem sikerült pozitívan megerősíteni. Sőt Szanyi Miklós (1997) kérdőíves és vállalati esettanulmányokra épülő elemzései kimutatták, hogy „a széleskörű, tulajdonosi viszonyon alapuló érdekeltségi körrel bíró

³⁵ Itt kell arra a tényre is felhívni a figyelmet, hogy a két országban alapvetően két különböző privatizációs eljárás valósult meg. Míg Magyarországon a vállalatok tényleges, valós tulajdonosok kezébe kerültek, addig a Cseh Köztársaságban az állami tulajdont csupán indirekt privatizálták: néhány bank és egyéb pénzügyi intézményhez vezették át a tulajdonjogokat és csupán ezeket a holdingtársaságokat privatizálták (a ún. kupon-os módszerrel keresztül).

(magyar) vállalatok között a normális üzleti kapcsolatokon túlmutató együttműködést nem lehetett kimutatni. A tulajdonosi kapcsolatok foként az érdekelt felek számára kívülálló körülmények hatására alakultak ki”, és jellemzően pénzügyi és nem profilidegen tevékenységet végző vállalatok között voltak jelentősek. Mára a privatizációs folyamat gyakorlatilag végéhez ért és a nemzetgazdaság 80%-át a magánszektor teszi ki. Kovács (1999) szerint (Kovács 1999) az új magántulajdonosi struktúrák és a belőlük kiinduló szervezeti átalakulási hatások megcáfolják az átalakulás-elméleti interpretációk első szakaszára jellemző – mindenek előtt D. Stark munkái által képviselt – szervezetelméleti megközelítést. „Az intézmények (azaz például a rekombinátorok kialakulása) és cselekvési szabályok (azaz a rekombinátorok működése) mineműsége éppannyira *függ a tulajdonjogoktól...*, mint a szervezeti kompetenciák, a tanulás, a tudástranszfer, vagy a kultúra meglévő struktúrájától” (3. o.).

5.2.3. Beszállítói kapcsolatok és multinacionális vállalatok

A második vizsgálódási terület a beszállítói kapcsolatok alakulása. Az elmúlt évek alatt bekövetkezett értékesítési és beszállítói kapcsolatok változásait Szanyi részletesen elemzi (Szanyi 1997) (24-28. o.). A beszerzési kapcsolatokban megfigyelhető 1990-1993 közötti visszaeséshez képest a hazai cégek már újra bővítik Magyarországi beszállítóik számát. Bár ritka esetekben a (külföldi tulajdonban lévő) megrendelők is segítenek a magyar beszállítók felkészültségén javítani és a kormány is közben kifejlesztette a kis és középvállalkozás-fejlesztési beszállítói célprogramot (Figyelo 1999).

A másik ehhez kapcsolódó érdekes kérdéskör a multinacionális vállalatok között fennálló szövetségek hatása a Magyarországon működő cégekre. Vissi (Vissi 1995) rávilágít arra a fejleményre, hogy a Magyarországon is egyezményeket és stratégiai szövetségeket létrehozó világcégek már olyan fejlett technológiát használnak, amelyekkel egy-egy termék esetén lehetővé tennék, hogy egyetlen termelő lássa el az egész világpiacot. E globalizáció hatása Magyarországon sokkal rövidebb idő alatt jelentkezett, mint a fejlett országokban: a privatizáció során ugyanis gyakran átöröklődtek a domináns pozíciók, és erőteljes a világméretű stratégiai szövetségek térhódítása is.

5.2.4. Vállalkozói hálózatok

Ha magyar cégek részvételével működő vállalkozói hálózatokról beszélünk, jelenleg még csak olyan szövetségek jöhetnek szóba, amelyek a magyar partner külföldi tulajdonosán keresztül kapcsolódnak egy hálózati rendszerhez. A magyar tulajdonban lévő cégek túl kicsik ahhoz, hogy vállalkozói partnerkapcsolataikat valódi hálózatoknak tekinthessük. Török szerint a “nagy nemzetközi stratégiai szövetségek” közül az elsők a személygépkocsi-iparban jelentek meg Magyarországon. A “három nagy nemzetközi stratégiai szövetségi rendszer közül kettő is megjelent Magyarországon, mégpedig egyaránt két-két tagjával”³⁶ (Török 1996). Bár a tagok befektetői magatartása azonos “stratégiai szövetségen” belül olyan félreérthetetlen párhuzamos vonásokat mutat és összehangolt fellépésre engednek következtetni, úgy tunik, hogy ebben a kontextusban inkább vállalkozói hálózatokról célszerű beszélni mint hogy konkrét “szövetségekről”. Hasonló összehangolást lehet megfigyelni a Philips és IBM vállalati hálózat Magyarországi megjelenésében, az európai cukorkartell magyarországi piacfelosztásában.

Vállalati hálózatok létrejöhetnek úgy is, hogy egy nagyvállalat decentralizálja termelését, tevékenységét és kisebb cégekbe “delegálja” azokat a funkciókat, amelyeket korábban egyetlen nagy szervezet hajtott végre. De úgy is keletkezhetnek, hogy egyazon földrajzi régióban vagy már globális piacokon működő, azonos tevékenységet végző cégek megtalálják a kényes egyensúlyt a verseny és az együttműködés között és együttműködnek azokon a területeken, ahol érdekeik közösek (v. o. (Futó és Hurton 1998)). Kocsis bemutatja, hogy az üzleti hálózatokat számos gazdaságelméleti és szervezetelméleti szemszögből lehet vizsgálni, azonban három fő szempont rajzolódik egyre inkább ki: Az üzleti hálózat a modern piacgazdaság minőségileg új típusú intézménye, az üzleti hálózat magasabb rendű termelékenységű potenciálja alapvetően a hálózat sajátos tanulási folyamataira vezethető vissza és a hálózat hatékony működése a stratégiai menedzsment tudatos tevékenységétől is függ (Kocsis 1999).

Tisztán kell azonban látni, hogy nemzetközi hálózatok és stratégiai csoportokban való magyar részvétel csupán áttételesen valósul meg egyelőre. A magyar vállalatok mérete, fontossága és tokeereje jóval kisebb a nemzetközi versenytársaiénak és ezért csak egy már kialakult rendszerbe tudnak becsatlakozni.

36 Azaz a GM-struktúra (GM, Opel, Suzuki, Toyota, Daewoo) Opel és Suzuki gyárai valamint a Ford-struktúra (Ford, Mazda, Kia, VW -Audi, PSA) Ford és Audi gyárai.

5.2.5. Közös vállalatok és lokális partnerek

1985. október 31.-én csak 43 közös vállalkozás működött Magyarországon nyugati vállalatokkal (Ingham 1991). A kibontakozó, kelet-európai és nyugati felek közötti szövetségek túlnyomó többsége változatlanul közös vállalkozás volt. Bár Marc Ingham (1991) „stratégiai szövetségek”-rol ír, tartalmilag a közös vállalatokról, joint-venturek-rol szól. Ez azzal magyarázható, hogy bár a tranzakciós költség elmélete szerint „legjobb” szervezeti forma mellett kell dönteni, ez csak akkor áll, ha van más szervezeti alternatíva. Jogi okok miatt ez a helyzet Kelet-Közép-Európában egy jó ideig nem volt adott. A szerző kiemeli, hogy a kelet-nyugat vállalkozások együttműtések beindulásának központi tényezője a politikai kockázat megfelelő kezelése volt. Ezen túlmenően a közös vállalat is szövetségnek tekinthető. „A szövetség kétségtelenül stratégiai cselekvés, melynek célja az adott üzletág versenyhelyzetben lévő (szövetségek kívül álló) cégek elleni fellépés vagy ellenakció.” Ennek fő célja a piacképesség fokozása, az újonnan megnyíló kelet európai országokban működő vállalatok bevonásával.

Érdekes viszont a szerző azon állítása, hogy a megállapodásokban résztvevő felek „gyakran nem közvetlen vetélytársak” (28. o.)³⁷ és ez a helyzet (azaz a diagonális partnerség vagy csak potenciális versenypozíció) alkalmas arra, hogy megerősítse a két fél közötti kapcsolatot.

Ingham a közös vállalatokat ugyanazon dimenziók mentén vizsgálta, amelyek a magyarországi stratégiai szövetségek kutatásában is fontosnak bizonyultak³⁸: a megállapodásban résztvevők száma, az együttműködésben érintett funkciók, a partnerek versenyhelyzete és mérete, a szövetségbe bevitt eszközök és szakértelem jellege, a megállapodás jogi formája. Ezeket a szempontokat és dimenziókat a versenyképességi kutatási program (1996 és 1999) is felmérte. Ezért célszerű a kutatásban is ezeket a változókat figyelembe venni és ezért is fogják az elvégzendő klaszter- és faktor-elemzés összetevő változóit képezni.

Időközben megszűntek a közös vállalatokat kikényszerítő jogi megkötések, ennek ellenére tovább léteznek a közös vállalatok és újak jönnek létre. Egy csapásra teret nyitottak a közös vállalkozások és más stratégiai együttműködési formák intenzív kibontakozásának: pl. kereszttulajdonlás, szerződéses megállapodás, közös vállalat, franchise szerződés stb. Manapság a jogi korlátok helyett, egyre inkább (világ)gazdasági okok kényszerítik ki a közös vállalatok és az egyéb együttműködések

37 A General Motors-Opel Szentgotthárdi üzeme erre jó példa: a RÁBA vállalat még a rendszerváltás előtt kifejlesztette az ipartelepét, amely viszont a változások bekövetkezve felesleges kapacitásnak bizonyult. A GM-al létrehozott joint-venture-be a Rába az ipartelepét mint apportot vihette be. (Balaton 1994).

38 v.ö. (Szanyi 1997; Tari és Buzády 1998)

kialakulását: Amikor a hatvanas és hetvenes években elsősorban a földrajzi terjeszkedés volt a legfőbb cél, most már a nyugati partnerek többek között azt várják a kelet-európai (lokális) partnertől, hogy segítségükre legyen a szabályozási környezet, valamint a társadalmi-kulturális állapotok megismerésében, értékesítési csatornák megszerzésében, helyi munkaerő felhasználásában stb. A magyar vállalatok elsősorban tokeinjekcióra, fejlett technológiára és menedzsment módszerekre, korszerű minőségbiztosítási eljárásokra, továbbá a nyugati piacon nyújtott marketing- és disztribútori segítségre számítanak a külföldi partnerek részéről.

A MALÉV és korábbi, valamint jövőbeli partnerei, azaz az Alitalia, British Airways vagy Lufthansa, példája arra utal, hogy a stratégiai szövetségekhez alkalmazkodnia kell egy olyan kis országban működő vállalatnak, amelyik jelentős részben működotoke-importján keresztül próbál szervesen bekapcsolódni a világ gazdaságba. A stratégiai szövetségek elemzése rávilágít arra, hogy olyan külföldi partnereknek célszerű jelentős tulajdonosi szerepet juttatni vagy szerezni a magyar gazdaságban, akik számottevő (globális) stratégiai szövetség tagjai.³⁹

Ez a kizárólagosan gazdasági szempontokat előtérbe helyező megközelítés viszont nem maradt kritika nélkül: David Korten (Korten 1996) fölveti azon problematikus kérdéseket, amelyek kapcsolódnak a világ legsikeresebb nemzetközi vállalatai olyan kezdeményezéséhez, amellyel átforgalmazzák magukat és a világkapitalizmus szerkezetét, „tovább koncentrálnak erőiket összetett hálózatos felépítésű szervezetek formájában” (264. o.). Kritikája az, hogy a nagyobb hálózatok központjában álló vállalatok különféle „stratégiákat követhetnek az egymás közötti, potenciálisan romboló hatású verseny kézbe tartására” (265. o.). Az egyik a beolvadások és felvásárlások révén való egyesülés. A másik, hogy „olyan stratégiai szövetségeket kössenek”, amelyek révén meg tudják osztani a technológiát, termelőeszközöket, piacokat és közös kutatás-fejlesztési tevékenységet folytatassanak.

Ennek következménye, hogy a központi vállalatok között csupán közepes mértékű és kezelhető versenyhelyzet alakul ki, azonban rendkívül nagy a harc a szövetségi hálózat peremén elhelyezkedő egységek között, hogy továbbá is részt vehessenek az üzleti folyamatokban. “A központi és

39 Említésre méltó azonban, hogy a MALÉV egyszerre több stratégiai együttműködésben is részt vesz. Az egyik alaptevékenységét kihelyezte (outsourcing) egy joint-venture leányvállalatába: Az Aeroplex, a MALEV és Lockheed Aircraft International Service közös tulajdonában lévő vállalat lokális stratégiai szövetség és arra hivatott, hogy a repülőgép park karbantartását és más légitársaságok magyarországi szerződéses szervizelését végezze. A közös vállalatot azzal a céllal hozták létre, hogy az amerikai partner vezetési és munkamódszerei bevezetésén keresztül modernizálják a repülőgépek karbantartását és hogy a partner segítsen a nyugati országok légiforgalmát szabályozó hatóságok által megkövetelt igazolványok megszerzésében. (Makó és Novoszák 1994)

perifériális vállalatok közötti hatalmi kapcsolatok feltűnően hasonlóak azokhoz, melyek a gyarmatbirodalmak idején a központi és perifériális országok között álltak fenn” (266. o.). Kisebb országokban, mint például Magyarországon, fennáll az a veszély, hogy a központi egységek egyszerűen fölszippantják, megszüntetik a perifériális szerepüket (pl. magyar vállalatokat), csak úgy mint ahogy a központi vállalatok kivásárolják az ígéretes technológiákat alkalmazó vagy vonzó piacokon működő kisebb vállalatokat.

5.2.6. Magyarországi stratégiai szövetségek

Az eddig bemutatott elemzés főleg a értékesítésre és az inputok beszerzésére összpontosított. Azonban a vállalatok között létrehozott stratégiai szövetségeket és az egyszerű adásvételi kapcsolatokon túlmutató együttműködések is célszerű vizsgálni. A hosszú távú beszállítói szerződések témája már átnyúlik a vállalatok közötti stratégiai szövetségek kérdéskörébe. És ez képezi a jelen tanulmány vizsgálódásainak központját is.

Ahogy látható a következő táblázatban, a stratégiai szövetségek mérvadó része az úgynevezett Triád országok vállalatai között jönnek létre. Azonban „immár a fejlődő és volt-szocialista országok vállalatainak is egyre nagyobb mértékben sikerül mélyre menő kapcsolatokat kiépíteniük nyugati partner vállalatokkal és ezáltal kapcsolódniuk a világot átfogó stratégiai szövetségi hálózatokhoz” (Dussauge és Garrette 1999) (23. o.)

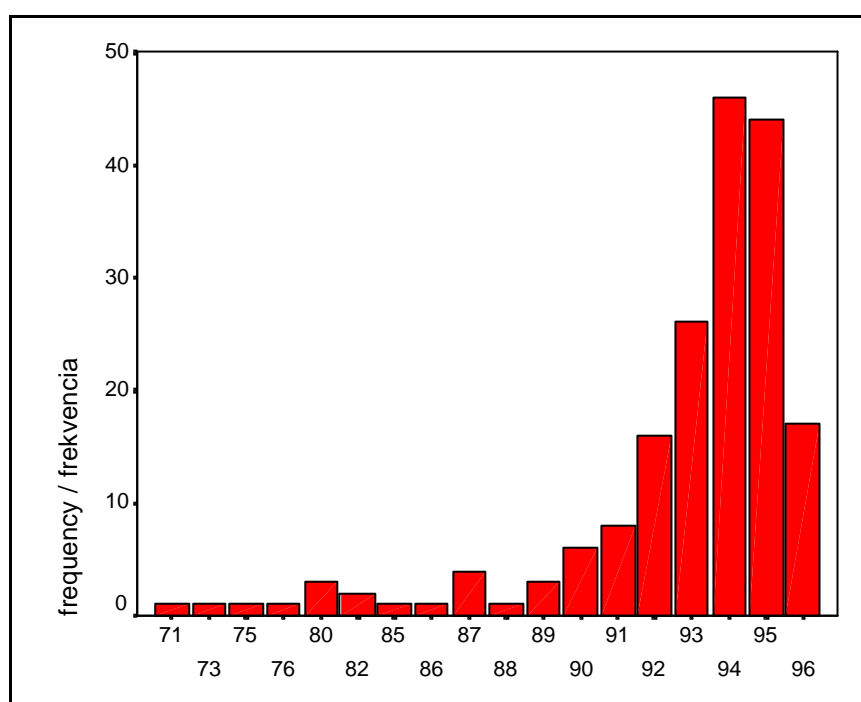
	Harvard adatbázis (Ghemavat, Porter és Rawlinson 1986)	INSEAD adatbázis (Morris és Hergert 1987)
USA	38%	30%
Japán	14%	12%
Nyugat Európa	23%	47%
Többi fejlett ország	6%	
Fejldő országok és Közép- Kelet Európa	19%	11%
Összesen	100%	100%

8. táblázat: Stratégiai szövetségben résztvevő cégek földrajzi hovatartozása (Ghemavat, Porter és Rawlinson 1986; Morris és Hergert 1987).

Ezen újszerű szövetségi formációk magyarországi elterjedtségére, működési jellegzetességeire, tipikus tartalmi jegyeire vonatkozóan eddig nem állottak rendelkezésre megbízható felmérési adatok. Imre Tamás 1995-ben megjelent cikke csak a stratégiai szövetségek vezetéséről és

megvalósításáról szól (Imre 1995), és az első rövid leírás néhány Magyarországi stratégiai szövetségről 1996-ban jelent meg (Becsky és Bogel 1996). A “Versenyben a világgal 1996” kutatási programban a vállalati stratégiai szövetségek vizsgálatának elvi kiindulópontja az a feltételezés volt, hogy a piacgazdasági viszonyok és az Európai Unió felé tartó Magyarországon a vállalatok célszerű stratégiai magatartásformája a kölcsönös elonyökön alapuló együttműködés, a hosszabb távra szóló és integrációs elemeket hordozó kooperáció lehet a jövőben.

A kérdőívekre adott válaszok tanúsága szerint a növekedési és támadó típusú hazai vállalati stratégiák erőteljesebb kibontakozását a stratégiai szövetségek elterjedése kísérte, illetőleg támasztotta alá a legutóbbi években (Szanyi 1997; Buzády és Tari 1999).



21. ábra: Stratégiai szövetség megkötésének éve (minta vétel 1996 nyár) (Tari és Buzády 1998)

A felméréssel érintett, Magyarországon működő vállalatok mintegy 30%-ánál hoztak döntést az elmúlt időszakban a vállalati vezetők stratégiai távlatú együttműködések, egy vagy több szövetséghez történő csatlakozással (Tari és Buzády 1998). Ez az arány bizonyosan elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai együttműködések gyakoriságától, de mégis jelzi: vállalataink növekvő számban ismerik fel, hogy jövőjüket a hosszabb távú együttműködések keretében biztosíthatják sikeresen. A kooperatív tevékenység elonyeinek fokozódó kihasználására utal az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt szervezetek kétharmada – a felmérési adatok szerint – egyszerre több stratégiai együttműködésnek is aktív részese.

A megfigyelt hazai stratégiai szövetségek körében az “egyszerű” írásos megállapodás a domináns jogi forma, s emellett az informális megállapodások is lényeges szerepet játszanak. Meglepőnek tűnhet a jogilag különálló közös vállalatok alapításának és működésének alacsony részaránya a stratégiai távlatú együttműködésekénél: a közösen létrehozott leányvállalatok csekély számát bizonyos mértékig magyarázhatja az a körülmény, hogy a vizsgált stratégiai szövetségekben nagy súlyt képviselnek az imént jelzett vevő-szállítói (hosszabb távú szerződéses) megállapodások, amelyeknek a végrehajtása, realizálása sok esetben nem igényli az elkülönült jogi entitás (mint működési szervezeti keret) létrehozását.

A versenytárs stratégiai partnerek számát tekintve, a felmérésbe vont horizontális szövetségeknek csaknem a 60%-ában több partnercég működik (működött) együtt, és alig több mint 40%-ot képviselnek (képviselek) a “kétpartneres” versenytársi kooperációk. Indokolt ezeket az arányokat összevetni a nem versenytársak által létrehozott szövetségek hasonló viszonyszámaival.

	Kétpartneres szövetségek száma (%)	Több partneres szövetségek száma (%)	Stratégiai szövetségek együtt (%)
Versenytársak közötti Stratégiai együttműködések	41	59	100
Nem versenytársak közötti Stratégiai együttműködések	74	26	100
Összes megfigyelt stratégiai Szövetség	62	38	100

11. Táblázat: Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint (Tari és Buzády 1998)

A táblázat adatai világosan érzékeltetik, hogy a versenytársakkal kialakítandó együttműködésről döntést hozó magyarországi menedzserek jóval gyakrabban lépnek szövetségre - egy-egy megállapodás keretei között - több partnercéggel, mint azok a vállalati vezetők, akik nem versenytársakat választanak a stratégiai együttműködéshez. Ezt az összefüggést valószínűleg az a tény magyarázza, hogy a horizontális szövetségeket általában olyan komplex jellegű feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen véghezvinni. Ugyanakkor a versenyben nem álló stratégiai partnerek közötti kooperációk gyakran kapcsolnak össze különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket, s ezek az ún. vertikális szövetségek sok esetben csak két partner hosszú távú együttműködését kívánják meg.

A Magyarországon működő vállalatok vertikális szövetségeiről megállapítható a kérdőíves felmérés alapján, hogy a stratégiai együttműködésnek ez a formája kiemelkedő szerepet tölt be a formálódó vállalatközi kapcsolatokban. A tartósan kialakított beszerzési kapcsolatokat és a vevőkkel létesített szerződéses viszonylatokat figyelembe véve elmondható, hogy a megfigyelt összes stratégiai szövetség közel 60%-a tekinthető vertikális irányultságúnak.

A stratégiai szövetségek működési eredményességének, a versenyképességet befolyásoló szerepének megítélésénél előrehozandó, hogy a felmérésben szereplő, csaknem 200 stratégiai célzatú együttműködésnek több mint felét 1994-95-ben és 1996 első hónapjaiban indították el a partnerek, vagyis a legutolsó 2-3 évben gyorsult fel a hosszabb távra szóló megállapodások kidolgozása és jóváhagyása a mikrószférában. Következésképp a vizsgált stratégiai együttműködések túlnyomó hányada még "folyamatban van", s viszonylag kevés a terv szerint befejezett, meghosszabbított, vagy idő előtt felbomlott stratégiai szövetségek száma.

A kutatás program főbb megállapításai a Magyarországi stratégiai szövetségekkel kapcsolatban a következők (Tari és Buzády 1996) (24. o.):

☞☞A korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, "szocialista együttműködési formák" szétesése után, a magyar gazdaságban kezdenek újraszerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, stratégiai célzatú együttműködések. E szövetségek – számarányukat és jelentőségüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati vállalatok körében létrejött stratégiai együttműködésekhez, de feltétlenül új eszközt jelentenek a hazai cégek formálódó stratégiáinak megvalósításában.

☞☞A versenyképesség növelését szolgáló stratégiai szövetségek kialakulása a legutóbbi években (különösen 1994-től) gyorsult fel Magyarországon.

☞☞A stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát – ellentétben a külföldi gyakorlattal – meghatározatlan időre kötötték a vizsgált vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő "kiugrás" lehetőségének biztosítását.

☞☞A versenytársak közötti (horizontális) szövetségekben az adatszolgáltató vállalatok partnerei kisebb arányban kerülnek ki a külföldi tulajdonú cégek közül, mint a nem versenytársak közötti (vertikális) szövetségekben. Ez arra utalhat, hogy nehezebb a külföldi tulajdonú versenytársat megnyerni a stratégiai együttműködéshez, mint a közvetlen versenyt nem támaztó külföldi érdekeltségű szervezetet.

☞☞A versenytársak közötti stratégiai szövetségek körében inkább az erőforrásokat egyesítő, több partnert összefogó horizontális együttműködések a jellemzőek, mint az erőforrások (eszközök) kiegészítő jellegű nyugvó versenytársi kooperációk.

6. ELMÉLETI MODELL ÉS KUTATÁSI MÓDSZERTAN

6.1. Az empirikus kutatás célja

Az empirikus kutatás célja, hogy teszteljen egy sor hipotézist, felfedezze és feltérképezze a magyarországi stratégiai szövetségek természetét azon metodológiai vezérfonalat követve, melyet Dussauge és Garrette (Dussauge és Garrette 1990; Dussauge, Garrette és Tenenhaus 1992) fejlesztettek ki. A tézis exploratív jellege és a téma magyarországi újdonsága befolyásolják a választott kutatási technikákat és a bemutatott hipotézisek természetét is. Ez azt jelenti, hogy a hipotézisek a magyarországi szövetségek alapvető tendenciáinak feltárására irányulnak. Léteznek alapfeltételezések a jelenségről és a várható eredményről, melyek tesztelésre kerülnek.

Ezek az alapvető hipotézisek, melyek a kutatás gerincét jelentik, az átfogó szakirodalmi áttekintést követve lettek megfogalmazva. Mivel a magyarországi stratégiai szövetségekről eddig nem készült egy rendszerezett adatelemzés, ezért a javasolt kutatás igyekszik majd betekintést adni ebbe a témába többféle statisztikai módszer alkalmazásának segítségével. A kérdésekre kapott válaszok és a kutatás megfigyelései gyakorlati szempontból is érdekesek a stratégiai szövetségekre lépő vállalatok számára. A kutatás tehát nem egyszerűen önmagáért való tudományos eredményeket kíván produkálni, hanem új oktatási anyagok létrehozását és a vállalatoknak való gyakorlati tanácsadást is megcélozza a magyarországi stratégiai szövetségek témakörével kapcsolatban.

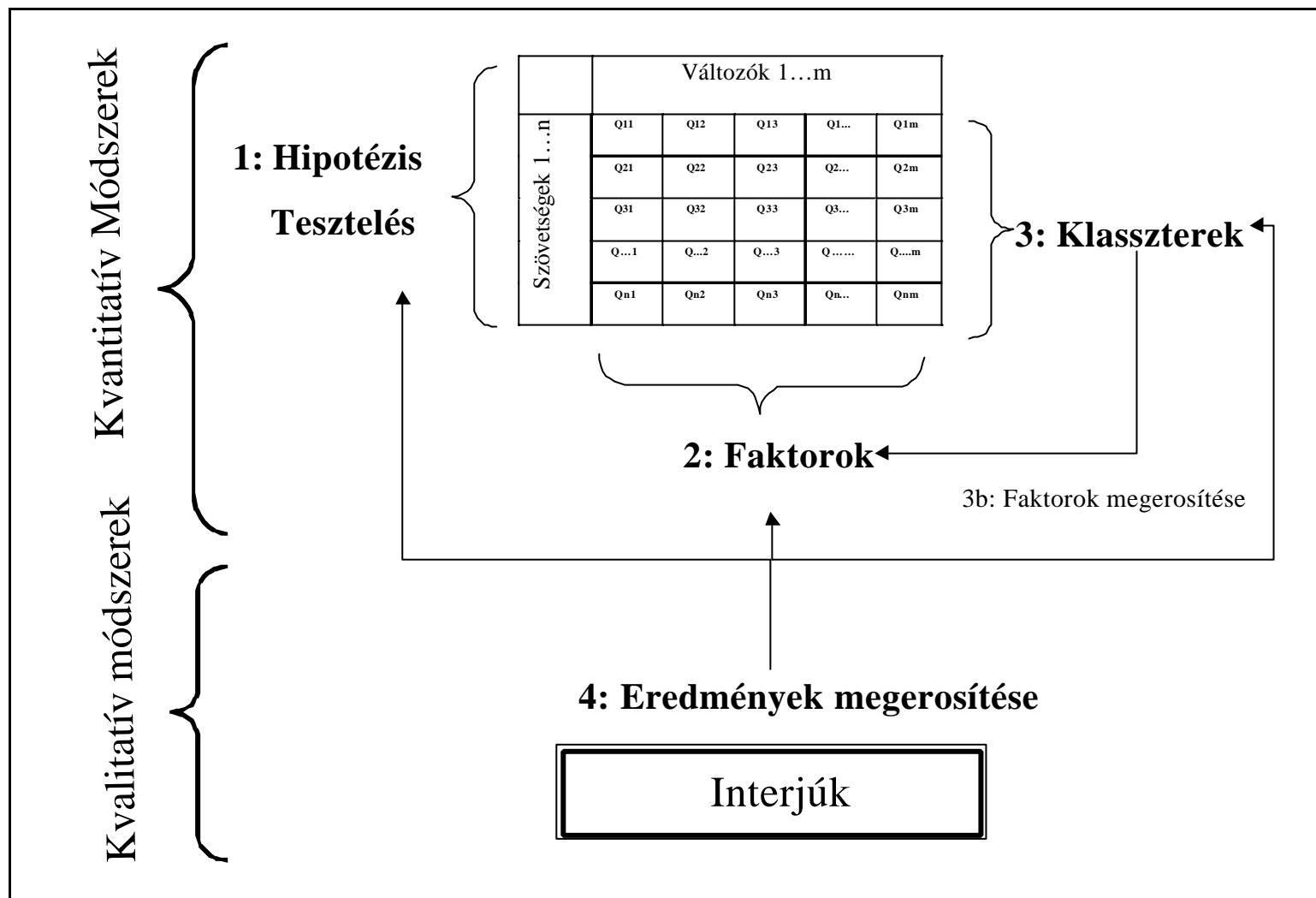
6.2. A szerkezet

A kutatási javaslat vázát a 22. ábra mutatja.

A kutatás **kvantitatív technikákkal** indul, lépései a következők:

- 1) a stratégiai szövetségek elméletének Magyarországra történő alkalmazásával kapcsolatos hipotézisek tesztelése;
- 2) a stratégiai szövetségeket leíró változók számának csökkentése faktoranalízis segítségével;
- 3) a megfigyelt szövetségek számának csökkentése klaszteranalízis segítségével;
- 3b) a tényezők és klaszterek validálása az eredmények egymásra vetítésén keresztül.

Második lépésben a kutatás **kvantitatív technikák** bevonásával folytatódik: a vezető menedzserekkel készült interjúkat használjuk a kvantitatív módszerekkel nyert eredmények igazolására, megerősítésére. A következőkben részletesen is bemutatjuk a hipotéziseket, a módszereket, a változókat és a mintát.



22. ábra: Kutatási modell

6.3. A hipotézisek

Vajon a K+F alapú szövetségek valóban tokeegyesítő konstrukcióhoz vezetnek-e?

A tranzakciós költségek elméletének vizsgálata.

A tranzakciós költségek elmélete egy dichotómiát vél fölfedezni a tokeegyesítő és nem tokeegyesítő szövetségek kapcsán, melynek gyökerét a kooperációban létrehozott új tudás tulajdonjoga körüli problematika képezi. A tranzakciós költségek elméletének követői azt állítják, hogy a K+F tevékenységet is felölelő szövetségek nagy valószínűséggel tokeegyesítő partnerség formájában jönnek létre az igen jelentős tranzakciós költségteher miatt. A közös tulajdonlás egységes mederbe terelheti az érdekeket és korlátozza az opportunistá magatartást a figyelem tulajdonra való irányítása által. Másképp fogalmazva, a tokealapú szövetségeket leginkább az különbözteti meg a nem tokealapúaktól, hogy a toke megosztása a tulajdon megosztásához vezet, mely – egy bizonyos határon túl – hatékonyan csökkenti az opportunistá magatartásnak való kiszolgáltatottságot. Gulati (Gulati 1995) megfigyelései is azt mutatják, hogy (1) a K+F alapú szövetségek inkább tokeegyesítő típusúak, mint a nem K+F alapúak.

Ennek a tesztnek a megismétlése nem egyszerűen csak új betekintést ad majd a magyar valóságba, hanem a tranzakciós költségek elmélete által megalkotott keret érvényességét is vizsgálja ebben az új feltételrendszerben.

1. hipotézis (H1): A tokealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók a közös K+F tevékenység meglétéhez.

Vajon a már korábban megkötött szövetségek száma, a szövetségekben lévo különböző partnerek száma, illetve a partnerek származása kapcsolható-e szignifikánsan a tokealapú szövetségekhez?

A bizalom alapú megközelítés vizsgálata.

A fent említett tanulmány (Gulati 1995) arról is beszámol, hogy (2) minél több szövetséget alakítottak ki korábban a felek, annál kevésbé valószínű a tokeegyesítő forma használata; illetve (3) nemzetközi dimenzióban (a hazáival ellentétben) a szövetségek inkább hajlanak a tokeegyesítő

megoldás felé. A szövetségekben résztvevo partnerek száma azonban láthatóan nem befolyásolja a szövetség kormányzására választott formát.

A bizalmat – magát – nehéz megfigyelni és mérni. A korábbi kutatásokat követve a vállalatok között meglevo szövetségeket (értsd: a vállalatok által kötött szövetségek száma) tekintem olyan jelzéseknek, melyek a bizalom indikátora lehet. (Zucker 1986) E helyettesítés azon intuíción alapszik, hogy a korábban is szövetségesi viszonyban levo vállalatok nagyobb bizalommal viseltetnek egymás iránt, mint a szövetségesi viszonyt korábban nem ápolók. Más szerzők is hasonló jelzésértéket tulajdonítanak az ismételt szövetségeknek. Egy kérdőívvel alátámasztott empirikus tanulmányban Parkhe (Parkhe 1993) arra a megállapításra jutott, hogy ha két vállalat között az együttműködésnek volt előzménye, akkor csökken a másik fél opportunistá magatartásától való félelem, ami a szerződéses biztosítékok számának csökkenésében is nyomon követhető.

A fentiek gyakorlati következményei úgy foglalhatók össze, hogy az ismételt szövetségek során a vállalatok kevésbé fordulnak a tokealapú konstrukció felé, mint az első közeledés esetén. Ennek alapja a korábbi kapcsolatokban kialakult bizalom és megszerzett tapasztalat, melyek csökkentik a közös tokealap szükségességét. A szereplők ezek után hajlandóak vállalni a Williamson (Williamson 1993) által “számított kockázatnak” titulált bizonytalansági tényezőt, hiszen várakozásaik és tapasztalataik szerint partnereik felelősségteljesen fognak cselekedni.

2. hipotézis (H2): A vállalat által korábban kötött szövetségek száma szignifikánsan kapcsolható a nem tokealapú szövetségi formához.

A szövetségek történetének áttekintésén túl Gulati (Gulati 1995) bemutatja azt is, hogy a triád országok (Japán, Európa, USA azaz a nyugati gazdaságok) vállalatai jobban bíznak hazai partnereikkel, mint nemzetközi társaikkal; nem pusztán azért, mert jobb információkkal rendelkeznek a belföldi vállalatokról, hanem azért is mert az opportunistá magatartás negatív reputációs következményei jelentősebbek hazai kontextusban. (Gerlach 1990) A nemzetközi stratégiai szövetségek átlépik a bizalom alapjául szolgáló kulturális és intézményi rendszer határvonalait a közös társadalmi identitás megosztásán, a viselkedés szabályain, valamint az olyan intézményes biztosítékokon keresztül, mint a jog. (Child és Faulkner 1998) (47. o.). Az a körülmény, hogy a különböző országokból származó partnerek mást és mást tekintenek biztosnak a partner magatartásával kapcsolatban, különös akadályokat gördít a bizalomra épülő kapcsolat kialakulása elé. Ez befolyásolni fogja az együttműködés típusát.

Feltételezem, hogy Magyarország piaczgazdasági átalakulásának lezárultával a magyar vállalatok is inkább a hazai – semmint nemzetközi – partnereikkel készek laza, piacközeli szövetséget kötni.

3. hipotézis (H3): A tokealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók az eltéro országokból származó vállalatai között megkötött szövetségekhez.

3b. hipotézis: (H3b): A nem tokealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók a saját országon belül kötött szövetségekhez.

Szövetségek ketto, vagy több partner között jöhetnek létre. A csoportmagatartás területén végzett vizsgálódások azt mutatják, hogy a résztvevok számának növekedése egy bizonyos ponton túl diszfunkcionális magatartást eredményez, ami csökkenti a csoport feladat-végrehajtó képességét. (Hackman 1987; Bakacsi 1996) A szövetségekben a kettonél több tag jelenléte nemcsak a minden felet kielégítő *ex-ante* szerzodések meghatározását bonyolítja, hanem a patthelyzetek és konfliktusok kialakulását is nagyobb valószínűséggel vonja maga után. Amennyire jellemzo az, hogy a multilaterális szövetségek nagyobb szervezeti és vezetői problémákat vonnak maguk után, mint a bilaterális szövetségek, annyira igaz az is, hogy hajlanak a tokealapú forma felé.

4. hipotézis (H4): A tokealapú szövetségek szignifikánsan összefüggenek a több mint két tagot számláló szövetségekkel.

Nemcsak a partnerek száma növeli a kölcsönös összekapcsoltságot a szövetség tevékenysége és tagjai között, hanem a szövetség által lefedett funkcionális területek száma is. Killing szerint az együttműködésbe foglalt funkciók számával párhuzamosan növekszik a szükséges koordináció mértéke. (Killing 1988)

5. hipotézis (H5): A szövetségbe foglalt funkcionális területek nagyobb száma szignifikánsan összefügg a tokealapú szövetségekkel.

Az inputok és az alkupozíció terén megfigyelhető aszimmetria befolyásolja-e a tanulási lehetőségeket és ezen keresztül a versenyképességet?

A szervezeti tanulás elméletének vizsgálata

Egy stratégiai szövetségen belül a szervezeti tanulás lehetőségei egyaránt függenek a partner belső tanulási képességeitől és az együttműködési megállapodás külső feltételeitől is. A kezdeti versenypozíciókban meglevő aszimmetriák hatással lesznek a szövetség kimenetére.

6a. hipotézis (H6a): Egy vállalat szövetségen belüli kezdeti alkupozíciója szignifikánsan összefügg a válaszadó stratégiai pozíciójában bekövetkező későbbi változásokkal.

6b. hipotézis (H6b): Egy vállalat szövetségen belüli kezdeti alkupozíciója szignifikánsan összefügg a szövetség kimenetével.

Hasonlóan, az inputok terén jelentkező aszimmetria is befolyásolja a szövetség hatását és kimenetelét. Ezért:

7a. hipotézis (H7a): A szövetség számára biztosított inputokban lévő aszimmetria szignifikánsan összefügg a válaszadó stratégiai pozíciójában bekövetkező későbbi változásokkal.

7b. hipotézis (H7b): A szövetség számára biztosított inputokban lévő aszimmetria szignifikánsan összefügg a szövetség kimenetével.

Vajon a partnerek közötti aktív versenynek hatása van-e az elégedettség szubjektív mércéjére?

A szövetség teljesítménye szubjektív mértékének vizsgálata

Ha versengés dominálná a partnerek együttműködését – például a mindkét fél által kiszolgált piacon bekövetkező versenyélénkülés miatt – akkor a másik fél legyőzése nagyobb prioritást kaphat, mint a szövetségből származó elonyók fenntartása. Ezért érvelhetünk úgy, hogy amilyen mértékben versenytársai egymásnak a felek, olyan mértékben növekszik a szövetség destabilizációjának a veszélye, mely elvezet a szövetség teljesítményének romlásához. A létrehozók versenytársi státusza befolyásolhatja a válaszadók attitűdjét a szövetség természetével és észlelt sikerével kapcsolatban. Így azt várjuk, hogy a szövetség teljesítményével elégedettebbek lesznek azok a partnerek, melyek nem versenytársai egymásnak.

8. hipotézis (H8): A partnerek közvetlen versengése szignifikánsan kapcsolódik a szövetség teljesítményének szubjektív értékeléséhez.

6.4. Kutatási módszertan

Jelen kutatás központjában a magyarországi stratégiai szövetségek feltárása áll. (Szanyi 1997; Tari 1998; Tari és Buzády 1998; Buzády és Tari 1999; Buzády 2000) A magyarországi stratégiai szövetségekről szóló korábbi tanulmányokkal ellentétben, melyek leíró statisztikát és kereszttáblákat alkalmaztak (Szanyi 1997; Tari és Buzády 1998; Buzády és Tari 1999), a javasolt kutatás új hipotéziseket fog tesztelni ugyanazon az adathalmazon, de a többváltozós statisztika segítségével. Új betekintést fog adni a kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek összekapcsolásába is. Oliver és Ebers (Oliver és Ebers 1998) egy részletes tanulmányt készítettek az elmúlt években megjelent szervezetközi kutatásokról szóló publikációkról. Az ezen tudományos területen alkalmazott kutatási módszertannal kapcsolatban megállapították, hogy „szervezeti szinten az empirikus, kvantitatív, és keresztszekciós tanulmányok dominálnak, összekapcsolódva a többkapcsolatos (azaz nem páros), majdnem egyformán horizontális és vertikális, szerződéses és tulajdonosi kötelékekkel”. A javasolt kutatás pontosan követi ezt a vezérfonalat, mely egybevág a kortárs kutatások domináns megközelítésmódjával.

6.4.1. Kvantitatív kutatási módszerek; hipotézistesztelés

A kutatás első része egy pontosan definiált hipotézishalmaz érvényességét teszteli. A megfelelő módszertan a nominális és bináris változók kapcsolatát vizsgálja a statisztikai kontingencia táblákban (HI-négyzet) a kapcsolódó érvényességi és szignifikancia tesztekkel együtt. A nominális skálákon a számok csak egy jellemző jelenlétét jelzik (pl. férfi = 1; nő = 2), és a kvalitatív adatok osztályozását segítik. Két változó között az összekapcsolódás mértékét kontingencia táblákkal (kereszt táblákkal) elemezhetjük. Ha szignifikáns kapcsolatról van szó, akkor a kontingencia koefficiens mutatja a nem véletlenszerű kapcsolat meglétét két változó között. (Überla 1977)

Változók

Ahhoz, hogy statisztikailag tesztelhetővé váljanak az empirikus kutatások során feltett elméleti kérdések és a köztük lévő hipotetikus kapcsolatok, a kérdéseket mérhető és feldolgozható változókká kell operacionalizálni. A változókat "1"-el kódoltuk, ha a válaszadó igennel, "0"-val, ha nemmel válaszolt. A mellékelt kérdőív tartalmazza a változók részletes leírását. Minden változó a stratégiai szövetségek dimenzióinak egy-egy mértéke. Valamennyi skálát használták már korábbi kutatásokban, ami garantálja megbízhatóságukat. (Killing 1988; Dussauge és Garrette 1990; Dussauge, Garrette és Tenenhaus 1992; Dussauge és Garrette 1995; Dussauge és Garrette 1995; Gulati 1995; Gulati 1998; Khanna, Gulati és Nohria 1998; Parkhe 1998) A 9. táblázat: Függő és független változók sorolja fel a különböző hipotézisek teszteléséhez alkalmazott változókat.

	Változók (Id. Melléklet)		Változók (Id. Melléklet)
1. hipotézis:	V24 / V23	5. hipotézis:	V24 / Új változó „NFX” a V23 változóból
2. hipotézis:	V16 és V17 / V24	3. hipotézis:	V25 / V27
3a. hipotézis:	V24 / V21	6b. hipotézis:	V25 / V19
3b. hipotézis:	V24 / V21	7a. hipotézis:	V26 / V27
4. hipotézis:	V24 / V20	7b. hipotézis:	V26 / V19
		8. hipotézis:	V22 / V27

9. táblázat: Függő és független változók

6.4.2. A struktúra feltárásához és az adatok redukálásához használt kvantitatív kutatási módszertan

A kutatás második része többváltozós statisztikai módszereket fog alkalmazni. Először azért, hogy új dimenziókat tárjunk fel, melyek segítik az adatminta egyszerűbb leírását az új mintákkal kapcsolatos változók számának csökkentése által. Másodszor azért, hogy azonosítsuk a magyarországi stratégiai szövetségek lehetséges klasztereit, melyeket később a faktoranalízis érvényességének vizsgálatakor használhatunk fel.

Faktor analízis (a többszörös megfelelés- elemzés)

A többváltozós adatok esetében általában azt feltételezzük, hogy folyamatos eloszlással van dolgunk, azaz az adatok arány vagy különbségi skálán mérhetők. A jelenleg megfigyelt változók azonban tisztán kvalitatív természetűek. Az ilyen nominális kategóriák nem hordoznak kvantitatív információt. (Basilevsky 1994) A minta feltérképezésének célja, hogy kevesebb domináns dimenzió vagy faktor alapján szintetizáljuk a V17-V25 változókban lévő információkat. Egy ilyen folyamaton keresztül megállapítható, hogy a változók függetlenek-e, vagy számuk csökkenthető metaváltozóba (alapvető komponensekbe) való összegzések által. A többszörös megfelelés-elemzésnek a módszere hasonló az "alapvető komponens"-elemzéshez, de célja a kategorikus – és nem a kvantitatív – változók kezelése. (Tenenhaus és Young 1985; Weller és Romney 1990) A mögöttes alapfeltevés szerint a stratégiai szövetségek nem homogének, hanem besorolhatók egy korlátozott számú kategóriába, mely kategóriák koherens jellemzők egy-egy csoportjával írhatók le.

A többszörös megfelelés-elemzés során a kategorikus változókat egy sor segédváltozóvá alakítjuk és ezt követően alkalmazzuk a CHI-négyzet távolságot a formula alapján:

$$d^2(x_i, x_j) = \frac{1}{n_{jl}} \sum_{i=1}^I x_{ijl} x_{ijl}$$

Ebben a formulában x_{ijl} az első megfigyelés során az i értéket veszi fel, a j változó az l kategorikus értéket veszi fel; x_{ijl} a 0 értéket veszi fel az ellenkező esetben. Az n_{jl} a j változó l kategorikus értékének gyakorisága.

Agglomeratív hierarchikus klaszterezés

A klaszteranalízis segítségével fogjuk validálni a többszörös megfelelés-elemzés eredményeit. A klaszteranalízis egy olyan statisztikai technika, mely a megfigyeléseket hasonló csoportokba osztja, azaz olyan szövetségek kerülnek azonos kategóriába, melyek közös jellemzőkkel rendelkeznek fogalmilag különböző változók szerint. A klaszteranalízis alkalmazása egy komplex kihívást jelent, mert többféle módszertan választását is igényli a klaszterek minőségének meghatározásához. Így a klaszteranalízis a konfigurációk nagyon gazdag leírását képes adni a modell túlspecifikálása nélkül, de a statisztikai próbák hiánya miatt (pl. F-próba) nagyrészt a kutatókon múlik a kapott eredmények értelmezése. Ketchen és Shook kiemelik a klaszteranalízis kritikus pontjait. (Ketchen és Shook 1996)

Eloszor, a megfigyelések csoportosítására alkalmas változók kiválasztása jelenti a legalapvetőbb lépést a klaszteranalízis során. Az induktív megközelítés helyett, amelyben az összes lehetséges változót tekintetbe vesszük, a *deduktív* módszert fogjuk választani. A változók számának és alkalmasságának megállapításánál, valamint a képzodo csoportok várható számának és természetének előrejelzésénél támaszkodunk az elméletre és a korábbi kutatások által javasolt taxonómiára. A módszertani kutatások rámutattak arra, hogy gyakran számít jó döntésnek a deduktív elmélet alkalmazása a változók kiválasztásánál. A változók halmazán a klaszteranalízis eredményezi a belsőleg legkonzisztensebb csoportokat, egy irreleváns változó pedig képes a megoldás érvényességét lerombolni. (Punj és Stewart 1983)

Másodszor, a nominális változók használata csökkenti a standardizáció szükségességét.

Harmadszor, a klaszterek kialakításához használt változók közötti magas korreláció problematikus lehet, mert túlsúlyba kerülhet ezáltal néhány mögöttes konstrukció. A multikollinearitás kezelhető a változók alárendelésével vagy faktoranalízis segítségével (konkrétabban az alapvető tényező-elemzés és az ortogonális rotáció alkalmazásával) akkor, ha az eredményül adódó nem korreláló tényezők képezik a klaszterek kialakításának alapját. (Punj és Stewart 1983) A multikollinearitás elkerüléséhez Ketchen és Shook a klaszteranalízis többszöri végrehajtását javasolják úgy, hogy közben cseréljük a klaszterképző változókat (a standardváltozókat és tényező eredményeket).

Negyedszer, kritikus elem a klaszterképző algoritmusok kiválasztása is – azaz a megfigyelések csoportosításához használt szabályok és eljárások megjelölése. Az algoritmusoknak két alaptípusa létezik: a nem hierarchikus és a hierarchikus. Az első egy előre meghatározott számú klaszterbe osztja az adathalmaz elemeit. Ennek a technikának az alkalmazása akkor célravezető, ha személyeket kell szétosztanunk egy előre meghatározott számú csoportba. A második algoritmus

egy fa-struktúrát alakít ki újabb elemeket adva növekvő csoporthoz vagy elvéve abból. A kutató feladata eldönteni, hogy melyik népszerű agglomeratív algoritmust használja. (Ketchen és Shook 1996) Dussauge és Garrette a gyakran alkalmazott Ward kritériumot használták. Annak érdekében, hogy az új tapasztalatok teljes mértékben összehasonlíthatóak legyenek a korábbi publikációkkal, ezúttal is a Ward kritériumot használjuk az agglomeratív klaszterezésnél. Ez a módszer a következő formulával méri két megfigyelt csoport (G1 és G2) távolságát:

$$d^2(G_1, G_2) = \frac{n_1 n_2}{n} d^2(g_1, g_2)$$

Ebben a formulában n a megfigyelések teljes számát jelenti, n_1 és n_2 a G1 és G2 csoportok megfigyeléseinek számát jelöli; g_1 és g_2 a megfigyelt csoportok gravitációs központja, d a CHI-négyzet távolság.

Egy lehetséges megoldást jelent a sok szakértő által szorgalmazott kétlépcsős eljárás, ahol a hierarchikus algoritmust használják a klaszterek számának meghatározásához, mely a kiinduló pontját jelenti a rákövetkező nem hierarchikus klaszterezésnek. A kutatások bebizonyították, hogy ez az eljárás növeli a megoldások érvényességét. Az egyedüli költséget a kutatóval szemben támasztott többlet és annak nagyobb elszántsága iránti igény jelenti. (Hair, Anderson, Tatham és Black 1992)

Dussauge és Garrette stratégiai szövetség tipológiájuk kialakításakor úgy rendezték klaszterekbe a mintát, hogy közben ugyanazokat a kategóriaképző változókat használták, mint a korábbi többszörös megfelelés-elemzés során. (Dussauge és Garrette 1990; Dussauge, Garrette és Tenenhaus 1992) Ugyanezt az eljárást ismétljük meg a javasolt kutatásban. A klaszteranalízis során az egyének hasonlóságának meghatározására szolgáló algoritmus teljesen független a többszörös megfelelés-elemzés feltérképező módszerétől. Ez teszi lehetővé a stratégiai szövetségek korábban megfigyelt mintáinak érvényesítését azáltal, hogy a klasztereket rávetítjük a tényezőtérképre. A klaszteranalízis rangsorolja is a változókat aszerint, hogy mekkora diszkrimináló erőt képviselnek a taxonómián belül. A klasztercsoportok megfelelő számának meghatározásához fel fogjuk használni a dendrogram eredményét, amely a minta különböző szintjeinek statisztikai szignifikanciáját mutatja; valamint az agglomerációs koefficiens és annak inkrementális változásait, melyek határozottan építenek a kutatók megítélésére. A megbízhatóság, azaz a kutatás konzisztenciája szükséges, de nem elégséges feltétele a kutatás érvényességének. Ezért meg kell alapozni az egész kutatás, és különösen klaszteranalízis, megbízhatóságát, mielőtt az érvényességet

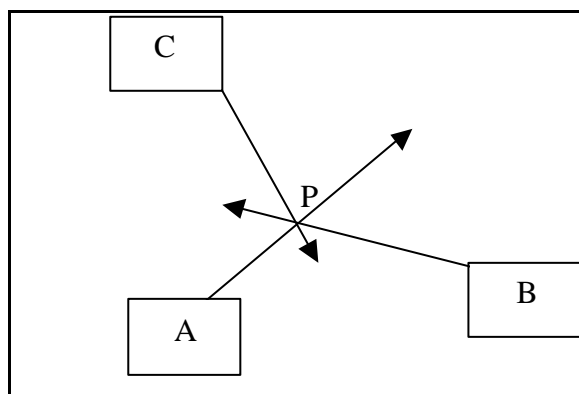
tesztelnénk. Ezt úgy tehetjük meg, hogy megismétljük a korábbi kutatások módszertanát – melyek a stratégiai szövetségek feltárására tettek kísérletet.

A külső érvényesítés egy hasonló mintával való összehasonlítás révén tehető meg, ahol értékeljük az eredmények közös jellemzőit. (Hair, Anderson, Tatham és Black 1992) Jelen kutatásban és sok más stratégiai tanulmány esetén sem áll rendelkezésre egy kész minta. Ebből kifolyólag az érvényesítés úgy érhető el, hogy összehasonlítjuk és szembeállítjuk a jelenlegi és a korábban is hasonló metodológiával készült tanulmányok eredményeit – ezúttal Dussauge és Garrette taxonómiáját használva.

6.4.3. Trianguláció

Létezik egy világosan kirajzolódó tradíció a természettudományos kutatások módszertanát illetően, mely többféle módszer alkalmazását ajánlja. Ezt a fajta kutatási stratégiát gyakran jelölik *convergens módszertannak*, *multi-módszertannak*, *konvergens validációnak* vagy „háromszögelésnek - triangulációnak”. (Jick 1979) A háromszögelés arra a koncepcióra épít, hogy a kvantitatív és kvalitatív technikák nem helyettesítői, hanem kiegészítői egymásnak.

Denzin (Denzin 1978) a fogalom tág meghatározásánál a következő definícióval élt: “a háromszögelés módszertanok kombinációját jelenti valamely jelenség tanulmányozása során”. A háromszögelés metafora gyökerei a navigáció és katonai stratégia területén keresendők, ahol az objektumok pontos pozíciójának meghatározásához több referenciapontot is használnak. Hasonlóképpen a szervezetkutatók is növelhetik ítéleteik pontosságát, ha többféle adat és módszer segítségével elemeznek egyazon jelenséget.



23. ábra: Trianguláció modell (Balaton és Dobák 1982)

A háromszögelés nem korlátozódik kizárólag a kvantitatív és kvalitatív technikák együttes alkalmazására. A háromszögelés ugyanúgy jelenti a) különböző kvantitatív módszerek párhuzamos használatát, b) különböző kvalitatív eszközök párhuzamos használatát és c) a kvantitatív és kvalitatív technikák összekapcsolását. A háromszögelésben rejlo "Minőség" elsoként abban ragadható meg, hogy magabiztosabbá teheti a kutatókat vizsgálati eredményeik helyességével kapcsolatban. A technika segíthet egy jelenség deviáns dimenzióinak feltárásában is. A különböző megközelítések nagy valószínűséggel eredményeznek olyan megfigyeléseket, melyek egyetlen modell keretei közé nem szoríthatók be. Így kerülhet sor régi elméletek ismételt divatba hozatalára, valamint új elméletek kifejtésére. A különféle módszerek alkalmazása az eltéro elméletek szintéziséhez és integrációjához is vezethet.

A háromszögelésnek is vannak azonban hiányosságai. Eloszor is, roppant bonyolult megismételni oket. A legtöbb stratégiai és szervezeti kutatásból hiányzik ez az elem, holott a tudományos fejlődésnek szükséges része. Egy kevert módszerekbol álló csomag megismétlése szinte lehetetlen. Ennek ellenére a jelen kutatás eros ismétlo elemeket tartalmaz: a megfogalmazott hipotézisek korábbi nemzetközi kutatások eredményein alapulnak, a javasolt klaszter- és faktoranalízis pedig a korábbi taxonómia-feltárások módszertanát követi. (Dussauge és Garrette 1990; Dussauge, Garrette és Tenenhaus 1992)

Másodszor, habár felettébb világos, a többféle módszernek nincsen értelme, ha "rossz" a kérdésfeltevés. Ha a kutatás elméletileg és fogalmilag nem megfeleloen fókuszált, akkor a létezo összes módszer használata sem fog kielégítő megoldást produkálni. A részletes szakirodalmi áttekintésnek, az érvényes hipotézisek megalapozott strukturálásának és a kutatás megfelelo felépítésének biztosítania kell, hogy a magyarországi stratégiai szövetségekröl a "jó" kérdéseket tegyük fel.

Harmadszor, a háromszögelést nem szabad arra használni, hogy legitimáljunk egy domináns, személyesen preferált módszert. Akár a kvantitatív, akár a kvalitatív módszerek kapnak kirakat szerepet, a konstrukció alkalmatlan és torzított lesz. Ennek elkerülése érdekében jelen kutatási javaslat *különbözo elméleti háttér*u (tranzakciós költségek elmélete, szervezetközi bizalom, stb.) hipotézisek csoportjait fogja vizsgálni, melyekhez *különbözo kutatási módszertanok* kapcsolódnak.

A stratégiai szövetségek meglehetősen komplex és komplikált rendszerek. Ebbol kiindulva egyetlen módszer alkalmazása könnyen vezethet egyoldalú, nem kielégítő kutatási eredményekhez. Ezért kell a stratégiai szövetségeket több nézőpontból, több kutatási módszerrel vizsgálni egy realisztikusabb és teljesebb kép kialakítása érdekében. A következő táblázat áttekintést ad a kutatási módszerek legfontosabb jellemzöiröl.

	Kvantitatív módszerek	Kvalitatív módszerek
Kutatási Fókusz	Hipotézis tesztelés Feltárás	Szövetségek jellegének vizsgálata kvantitatív módszerek eredményének megerősítése
Minta	325 kérőív 196 válaszoló	4-5 kiválasztott vállalat vezetőivel készült rövid esettanulmány
Adat gyűjtés	Kérőív	Strukturált interjú
Adatelemzés	Hipotézis vizsgálat Faktorelemzés Klaszterelemzés	Feltevések kvalitatív megerősítése Eredmények kvalitatív megerősítése Egyéb szempontok esetleges feltárása 'hidden agenda'

10. táblázat: Kutatási módszerek

6.4.4. Kvalitatív kutatási módszertan

A javasolt kutatás harmadik része az esettanulmányok kvalitatív kutatási módszerén keresztül igazolni fogja, hogy a stratégiai szövetségek új és igen bonyolult jelenségek.

A kiválasztott vállalatoknál több vezetővel is készül interjú a stratégiai szövetségekkel kapcsolatban. A releváns vállalatokat (azok, amelyek több stratégiai szövetségben is részt vesznek) az interjú előtt komolyabb elemzésnek vetjük alá, ezzel biztosítva a meghallgatások minél tökéletesebb kihasználását. A "strukturált interjúk" kérdései foglalkoznak a stratégiai szövetségek vállalati stratégiában betöltött szerepével csakúgy, mint az adott szövetségek általános és speciális kérdéseivel. Ez a kutatási módszertan lehetővé teszi a "rejtett teendők" feltárását is.

Szint	Kérdések – Témák
Vállalat	Vállalati jellemzők pl. története Vállalati stratégia és átmeneti korszak hatása
Stratégiai Szövetség ⁴⁰	Szövetség általános jellemzői Szövetség stratégiája Motivációs tényezők és okok Partnerválasztási szempontok Konfiguráció Szövetség hatása a partnerekre (bizalom) Szövetség hatása a folyamatokra (költségek) Szövetség hatása a piacra (verseny) Szövetség hatása a vállalatra (képességek) Nehézségek, fejlődések, értékelés

11. táblázat: Strukturált interjú szempontjai

40 A strukturált interjúk kérdései és témái többek között követik Netzer (Netzer 1999) a stratégiai szövetségeket vizsgáló és szintén interjúkra épülő empirikus kutatását.

Ezen túlmenően az interjúalanyokat arról is kérdezzük majd, hogy mi a véleményük a kvantitatív módszertan esetén alkalmazott hipotézisekről. A háromszögelés logikájának megfelelően a kvantitatív eredményeket értékeljük és ellenőrizzük a vállalati interjúk során. Egy végso megjegyzés: sok stratégiai szövetségről szóló tankönyvvel ellentétben elhagyom az esettanulmányok és példák sokaságát a különböző típusú stratégiai szövetségek illusztrálásához. Ennek oka, hogy a legtöbb például szolgáló szövetséget néhány hónap leforgása alatt megváltoztatnak, másrészt egy Ph.D. disszertáció szempontjából fölöslegesnek ítélem az illusztrációkat.

6.5. A felmérés során használt kérdőív

A stratégiai szövetségek kérdőíve integráns részét képezi egy szélesebb – a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló – kérdőívnek. A válaszadók vezető menedzserek, vagy a stratégiaért felelős személyek, tehát pénzügyi-, muszaki- vagy marketingvezeteket nem kérdezzünk. Egy interjúkészítő segíti a válaszadót a kérdőív kitöltésében. Így minimálisra csökkenthetők a félreértések, a rosszul kitöltött kérdőívek és egyben növekszik a felmérés megbízhatósága. A 13 kérdés a stratégiai szövetségek különböző aspektusait érinti, és minden kérdés maximum három egyidejű és különböző stratégiai szövetséget engedélyez a válaszadónak. Az egyetlen vállalattal kötött maximum három stratégiai szövetség jellemzőit elkülönülten fogjuk kezelni. A kérdőív a függelékben található.

A kérdőív tesztelésre került a teljeskörű használat előtt.

Minden kérdés publikált stratégiai szövetség-kutatásokból lett merítve azért, hogy biztosítható legyen a *mércék megbízhatósága*. (reliability of scale)

Habár általában a szervezeti szint képezi a szövetségkutatás szintjét (Oliver és Ebers 1998), a javasolt kutatás *vizsgálati egysége* (unit of analysis) a válaszadó vállalat önálló stratégiai szövetsége lesz.

A kutatásból nyert adatok az előzetes írások és publikációk során már fel lettek használva. A jelen kutatási javaslat tehát nemcsak kapcsolódik a fenti áramlathoz, hanem túl is lép rajta.

6.6. A minta

A statisztikai elemzést Magyarországon bejegyzett közepes- és nagyméretű vállalatok mintáján végezzük. A mintát a válaszadók elsődleges piaca, tulajdonuk természete, jogi formájuk és bejegyzésük, végezetül földrajzi elhelyezkedésük alapján tekinthetjük „*magyar* mintának”.

A mintában 325 vállalat szerepel. A mintának és a kérdőívnek vannak jelentős erősségei: 1) a válaszadó vállalatok különösen magas száma, 2) a kérdőív foglalkozik a szövetséges tevékenységek minden jelentősebb területével, ami lehetővé teszi a keresztfüggőségek elemzését.

Az esettanulmány interjúkra kiválasztott négy vagy öt vállalatnak teljesítenie kell a következő kritériumokat:

☞☞A vállalatvezetés kész támogatni a stratégiai szövetségekről szóló kutatási programot.

☞☞A vállalat részese legalább egy nem triviális stratégiai szövetségnek Magyarországon.

7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

7.1. A kérdoíves kutatás eredményei

A *minta kiválasztása* a Pénzügyminisztérium segítségével történt egy 1994-es adatbázis alapján. A statisztikai *alapsokaság* azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre korlátozódik, amelyek:

- ☒ már 1992 előtt is működtek,
- ☒ a kettős könyvvitel szabályai szerint vezették,
- ☒ és 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak.

A feltételeknek megfelelő 5618 vállalatból a következő 4 szempont szerint alakult ki a reprezentatív minta:

- ☒ ágazati hovatartozás,
- ☒ területi elhelyezkedés,
- ☒ létszámkategória,
- ☒ tulajdonosi összetétel.

A mintába került 593 vállalat mellett kiválasztásra kerültek még azok a cégek is, amelyek az 1995-ös "Figyelo 200"-ban is szerepeltek, a kérdezők tehát összességében 665 vállalatot kerestek fel adatfelvétel céljából, amely körből 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat.

A KSH adatai szerint a *mintában szereplő* vállalatok az 1994-ben:

- ☒ az összes magyar vállalatok 0.6 %-ját tette ki,
 - ☒ a GDP 18%-át valamint az export 46%-át termelte ki,
 - ☒ az aktív lakosság 18% foglalkoztatta.
- tehát jelentős gazdasági kapacitással rendelkeztek.

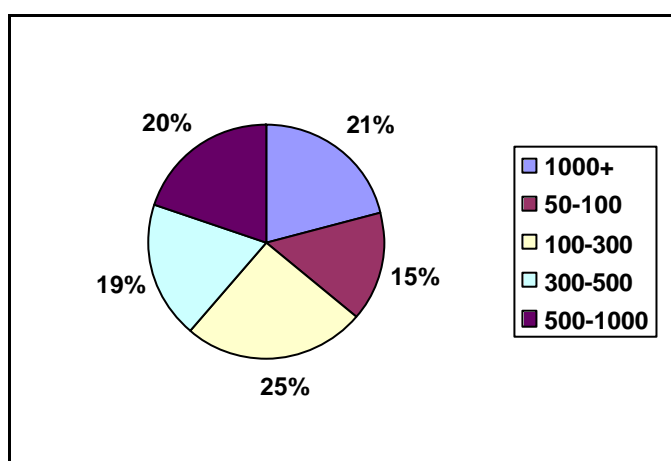
A vállalatokat 1996 márciusban levélben kértük fel az együttműködésre, majd a kérdezőbiztosok áprilisban és májusban gyűjtötték össze a 325 értékelhető kérdőívet.

A kérdőívet a vállalat ügyvezető igazgatója töltötte ki. Az adatokat a TARKI kutatóintézet rögzítette egy számítógépes adatbázisban.

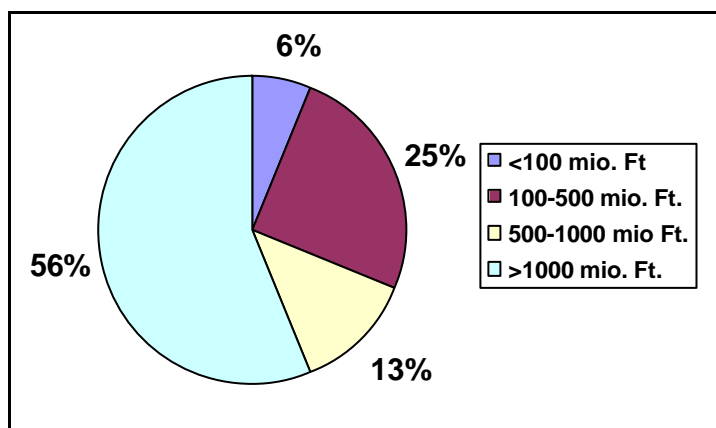
7.2. A minta elemzése

A mintában szereplő 325 vállalat a legfontosabb szempontok szerint jól tükrözi a magyar gazdaság vállalati szerkezetét, mégha a statisztikai reprezentativitás szigorú követelményeinek egyes szempontoknál nem is felel meg. Így például a minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el mind a létszám, mind az eszközérték, mind az árbevétel tekintetében egyaránt (Chikán, Czakó és Demeter 1996).

A mintavállalatok alkalmazottainak száma viszonylag egyenletesen oszlik meg az egyes kategóriák között. Az 1000 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok aránya nagyobb egy kicsit az átlagosnál, ami torzítja ugyan a mintát, ugyanakkor az alapsokaság jelentősebb része felé tolja azt el, azaz a vizsgált vállalati kör nagyobb arányát reprezentálja, ha a méretet, az exportképességet vagy éppen a GDP-hez való hozzájárulást tekintjük. A legfelsőbb kategória egyébként a legkisebb vállalatok rovására növelte arányát.

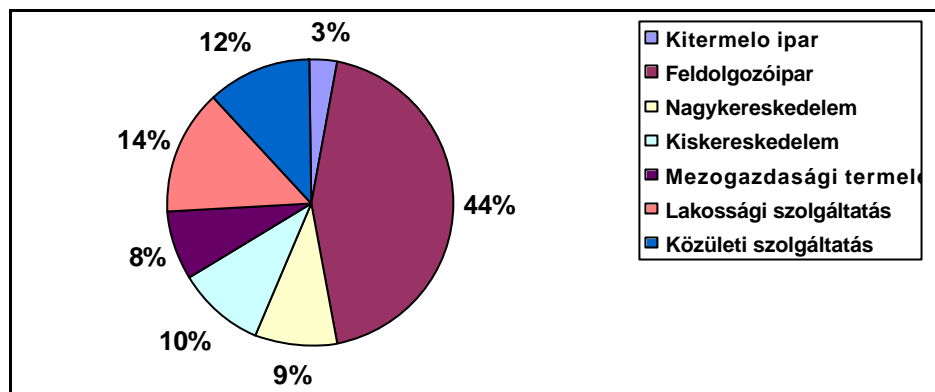


24. ábra: A mintában szereplő vállalatok alkalmazottainak száma

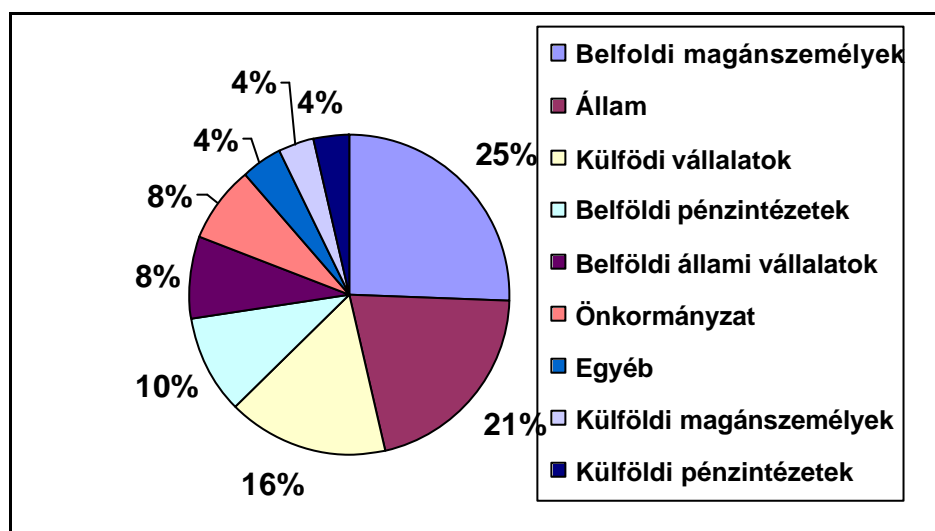


25. ábra: A mintában szereplő vállalatok mérete értékesítési árbevétel szerint

A minta jelentős része, mégpedig 44%-a a feldolgozóiparból származik. Ezt arányaiban a lakossági (14%) és közületi (12%) szolgáltatások követik. A kitermelőipar képviseli a legkisebb arányt a maga 3%-ával.



26. ábra: A mintában szereplő vállalatok fő tevékenységek besorolása a gazdasági ágak szerint



27. ábra: A mintában szereplő vállalatok tulajdonosi összetétel szerint

A hosszabb távú együttműködésekrol mintegy 102 vállalatától kaptak válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok **csaknem 196 stratégiai szövetségről** szolgáltatott információkat, mert számos vállalat **egyidejűleg több stratégiai kooperációban** is részt vett (33 vállalat egy szövetséget, 65 vállalat több szövetséget - összesen 163 megállapodást - kötött). Nem zárható ki, hogy ugyanarról a szövetségről egyszerre két vagy több vállalat is válaszolt.

7.3. Leíró statisztika

A stratégiai szövetségekről szóló adatok összegyűjtése után alapvető, a mintát leíró statisztikai elemzéseket végeztem és keresztábrákat számítottam. Az így létrejött elsődleges statisztikai eredményeket és azok értelmezéseit már részletesen tárgyalta Tari és Buzády az 1996-os tanulmányában.

A 2000. május elején tartott Ph.D. disszertáció-tervezet védelme közben a tudományos közösség nagy érdeklődést mutatott a vállalatok tulajdonosi szerkezet és a hazai stratégiai szövetségek lehetséges kapcsolatai iránt. Ebből kifolyólag röviden kitérünk ennek a kérdésnek vizsgálati eredményeire is. Bár a keresztábrák többsége nem érte el a megkövetelt szignifikancia szintet. Mivel a két vizsgált változó között nem zárható ki a véletlenszerű összefüggés, az eredmények statisztikailag nem értékelhetők.

A következő táblázat bemutatja, hogy a szövetségek majdnem 90 %-a a mintavételkor még folyamatban volt. Azonban az **állami tulajdonban lévő vállalatoknál** megfigyelhető egy enyhe tendencia a szövetség fejlődésének **"adminisztratív jellegű"** kezelése felé. Az állami tulajdonú vállalatok által kezdeményezett szövetségek 8%-a "terv szerint befejeződött" vagy "meghosszabbították". Ezzel ellentétben, a **hazai és külföldi magántulajdonú** vállalatok szövetségei **erősebb piaci dinamizmust** mutatnak fejlődésükben: a szövetségek 8-12 %-át újra tárgyalat, idő előtt megszüntettek vagy az egyik partner kivásárolta a másikat a szövetségből.

(Sign.: .181)

			Tulajdonos			Összesen
			Állam	Magyar magán	Külföldi magán	
V19A Szövetség kimenetele	mégfolyamatban van	darab	88	21	33	142
		%	89.8%	87.5%	91.7%	89.9%
	tervszerint befejeződött	darab	4			4
		%	4.1%			2.5%
	meghosszabbították	darab	4		2	6
		%	4.1%		5.6%	3.8%
	idő előtt felbomlott	darab		1	1	2
		%		4.2%	2.8%	1.3%
	egyik által kivásárolt	darab	2	2		4
		%	2.0%	8.3%		2.5%
Total		darab	98	24	36	158
		%	100.0%	100.0%	100%	100.0%

12. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetség kimenetele

A 13. sz. táblázat (nem megfelelő szignifikancia szintjének ellenére is) érdekes képet vetít elénk: **Külföldi tulajdonú vállalatok** látszólag **nem tesznek különbséget** külföldi vagy hazai tulajdonú szövetségi partnerek között, azonban **magyar és magán tulajdonú vállalatok inkább hazai vállalatokkal** szövetkeznek. Az **állami tulajdonban** lévő vállalatok kötöttek leggyakrabban szövetséget **vegyes tulajdonú vállalatokkal**.

(Sign.:389)

			Tulajdonos			Összesen
			Állami	Magyar magán	Külföldi magán	
V21A Partner	Belföldi	Darab	54	17	17	88
		%	56.3%	70.8%	48.6%	56.8%
	Külföldi	Darab	37	7	17	61
		%	38.5%	29.2%	48.6%	39.4%
	Belföldi és külföldi	Darab	5		1	6
		%	5.2%		2.9%	3.9%
Total		Darab	96	24	35	155
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

13. táblázat. Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetségi partner

A szövetség irányultságát tekintve a következő táblázatban - bár nem megbízható szignifikancia fokon - jól látható viszont, hogy **horizontális szövetségeket** leginkább az **állami vállalatok** kötnek, míg a **vertikális szövetséget** inkább a **magántulajdonban** lévő vállalatok.

(Sign.:127)

			Tulajdonos			Összesen
			Állam	Magyar magán	Külföldi magán	
V22TYPE Szövetség típusa	horizontális	Darab	35	4	12	51
		%	43.2%	19.0%	38.7%	38.3%
	vertikális	Darab	46	17	19	82
		%	56.8%	81.0%	61.3%	61.7%
Total		Darab	81	21	31	133
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

14. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Szövetség irányultsága

A hazai magántulajdonban lévő vállalatok stratégiai szövetségei általában csak egy funkcionális területet foglalnak magukba. Ez a vertikális szövetségeknek magas arányával hozható összefüggésbe, lásd a fenti táblát. A két funkcionális területet érintő stratégiai szövetségek inkább az állami tulajdonú vállalatokra jellemzők.

(Sign.:.069)

			Tulajdonos			Összesen
			Állam	Magyar magán	Külföldi magán	
V23 Vállalati funkciók a szövetségben	1.00	Darab	70	22	29	121
		%	70.7%	91.7%	80.6%	76.1%
	2.00	Darab	20	1	2	23
		%	20.2%	4.2%	5.6%	14.5%
	more	Darab	9	1	5	15
		%	9.1%	4.2%	13.9%	9.4%
Total			99	24	36	159
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

15. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Funkcionális területek száma

Szignifikáns előrejelzést lehet adni az együttműködő partnerek kezdeti stratégiai pozíciójával kapcsolatban is: **Külföldi tulajdonú vállalatok csakis domináns vagy legalábbis egyenrangú pozícióból** kezdeményeznek stratégiai szövetségeket. **Magyar magántulajdonban** lévő vállalatok mutatják leginkább azt, hogy **vagy domináns vagy alárendelt** stratégiai helyzetből kiindulva szövetkeznek. **Állami tulajdonú vállalatok** inkább **egyenrangú és kiegyensúlyozott** stratégiai pozícióból indulnak a szövetségbe. Ennél a pontnál azonban figyelembe kell venni azt is, hogy a vállalat stratégiai pozícióját a kérőívet kitöltő vállalatvezető saját maga értékelte - esetleg szubjektívan eltúlozva.

(Sign.:.01)

			Tulajdonos			Összesen
			Állam	Magyar magán	Külföldi magán	
V25A Vállalat induló pozíciója	domináns	Darab	20	7	8	35
		%	20.4%	30.4%	22.2%	22.3%
	egyenrangú	Darab	55	10	28	93
		%	56.1%	43.5%	77.8%	59.2%
	alárendelt	Darab	23	6		29
		%	23.5%	26.1%		18.5%
Total			98	23	36	157
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

16. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Stratégiai pozíció

Magas szignifikancia-szinten megfigyelhető, hogy az **állami tulajdonú vállalatok** esetében a partnerek által a szövetség rendelkezésére bocsátott **eszközök vagy ismeretek jellege azonos**, azaz jellegükben kvázi-koncentrációs és horizontális szövetségekről lehet beszélni. A hazai magántulajdonban lévő vállalatok esetében pedig inkább a komplementer horizontális vagy a vertikális kooperációk a jellemzők.

(Sign.: .05)

			Tulajdonos			Összesen
			Állam	Magyar magán	Külföldi magán	
V26A Szövetségbe bocsátott inputok jellege	azonos	Darab	60	8	18	86
		%	61.2%	34.8%	50.0%	54.8%
	eltérő	Darab	38	15	18	71
		%	38.8%	65.2%	50.0%	45.2%
Total		Darab	98	23	36	157
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

17. táblázat: Keresztábra: Tulajdonosi szerkezet - Rendelkezésre bocsátott eszközök jellege

7.4. A hipotézisek vizsgálatának eredményei

A hipotézisek vizsgálata két változó között meglévő kapcsolat feltételezésén alapszik. A Chi-négyzet statisztikai teszt alkalmas a feltételezett kapcsolat létének és szintjének vizsgálatához. A Chi-négyzet teszt megfelelően alacsony **szignifikancia szintje (0.05 alatt)** megengedi azt a következtetést, hogy megfelelően magas statisztikai biztonsági szinten kizárható legyen a két vizsgált változó közötti téves kapcsolat feltételezése. Másképp fogalmazva: a két megfigyelt változó között kapcsolat nagyon erosen feltételezhető.

Bináris változók használata esetében azonban a két vizsgált változó közötti kapcsolatot tekintve maga a **szignifikancia szint** is már elegendő megbízható **mutatószámnak**.

Vajon a K+F alapú szövetségek valóban tokeegyesítő konstrukcióhoz vezetnek-e?

-A tranzakciós költségek elméletének vizsgálata.-

1. hipotézis (H1):

A tokealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók a közös K+F tevékenység meglétéhez.

**'23 K+F Funkció * V24 Tőkealapú/Nem tőkealapú szövetség
(Sign.: .78)**

Count		V24 tőkealapú szövetség		Összesen
		nem	igen	
V23 K+F	nincs	152	29	181
funkció	van	13	2	15
Total		165	31	196

18. táblázat: H1 Kereszt tábla

A kereszt táblának eredménye **nem szignifikáns szintu** (0.784). Ebből kifolyólag nem lehet biztonsággal feltételezni a V23 K+F funkció, valamint a V24 tokealapú szövetség változók közötti statisztikai összefüggést létét.

Ennek magyarázata lehet az a tény, hogy az összes megfigyelt stratégiai szövetségek csupán 7.6%-a irányult K+F tevékenységre. Az K+F tevékenységek hiánya azonban tipikus jellemzője az átmeneti

gazdaságok országainak és így hazánkban is működő vállalatoknak (Chikán, Czakó és Demeter 1996).

A kvalitatív kutatás azonban egy érdekes, ide kapcsolható szempontot is eredményezett: A Ganz Holding Rt.-nél folytatott vizsgálódások során felvetődött, hogy a hazai vállalat egy finn partnerrel **K+F stratégiai szövetségbe** kezdett hajó-turbinák kifejlesztésének és gyártásának céljából (v.ö. lentebb). **Ellentétben a tudományos eleméletekkel**, melyek az ilyen típusú együttműködésekre *a piaci okok* miatt feltételezték volna a tokealapú szövetséget létrejöttét, a finn-magyar szövetségnek egészen más tényező adja meg indokolását ahhoz, hogy külön jogi entitásként alakuljon meg.

A magyar vállalatok a külföldi K+F szövetségekhez képest **eltérő piaci környezetben** működnek: Az erosen korlátozott pénzügyi háttérük miatt a hazai vállalatok nagymértékben csak az állami finanszírozással támogatott K+F tevékenységre összpontosíthatnak. Az EU-nál (EU Energia K+F programok) valamint az OMFB-nél sikeres pályázásoknak **egyik alapvető követelménye**, hogy pályázatot benyújtó a szövetségi partnerek által már elozetesen létrehozott **közös vállalat legyen**. **Így inkább jogi, szabályozási és intézményi ("pre-market", a piaci helyzetet megelőző) tényezők miatt** és nem pedig **maga a piaci helyzet ("post-market") miatt** tokealapúak a magyar K+F stratégiai szövetségek.

Vajon a már korábban megkötött szövetségek száma, a szövetségekben lévő különböző partnerek száma, illetve a partnerek származása kapcsolható-e szignifikánsan a tokealapú szövetségekhez?

-A bizalom alapú megközelítés vizsgálata.-

2. hipotézis (H2):

A vállalat által korábban kötött szövetségek száma szignifikánsan kapcsolható a tokealapú szövetségi formához.

**Megkötött szövetségek száma * V24 szövetség jogi formája
(Sign.: 0.005)**

Count		V24		Összesen
		tőkealapú	nem tőkealapú	
Szövetségek száma	1.00	9	22	31
	2.00	1	43	44
	3.00	20	82	102
Total		30	147	177

19. táblázat: H2 keresztábra

**V16 egy/több szövetséget kötött * V24 szövetség jogi formája
(Sign.: 0.08)**

			V24		Összesen
			tőkealapú	nem tőkealapú	
V16	Egy	Darab	8	21	29
		Adjusted Residual	1.7	-1.7	
	Több	Darab	23	134	157
		Adjusted Residual	-1.7	1.7	
Total		Darab	31	155	186

20. táblázat: H2 keresztábra (2)

A 19. táblázat rendkívül magas szignifikancia szinten mutatja, hogy egyértelműen összekapcsolódik a megkötött szövetségek számával és a szövetség jogi formájával. A 25. táblázat - kissé alacsonyabb szignifikancia szinten - még a **kapcsolat irányát** is mutatja: A statisztikai program "adjusted residual", két változó közötti lévő kapcsolat irányát és intenzitását érzékelteti. Ebben az

esetben látható, hogy a szövetségek növekvő számával a megerősedik a nem tőkealapú, azaz szerződéses formában létrehozott együttműködések aránya.

Azt a következtetést lehet tehát ebből levonni, hogy a szervezkedő partnerek között kialakuló **bizalom erős befolyásoló tényező** az együttműködéshez választott **intézményi megoldásokra**.

3. hipotézis (H3):

A tőkealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók az eltérő országokból származó vállalatok között megkötött szövetségekhez.

3b. hipotézis: (H3b):

A nem tőkealapú szövetségek szignifikánsan kapcsolhatók a saját országon belül kötött szövetségekhez.

V21A Partner * V24 Szövetség jogi formája (Sign.: 0.26)

			V24		Összesen
			tőkealapú	nem tőkealapú	
V21A	belföldi partner	Darab	21	87	108
		Adjusted Residual	1.1	-1.1	
	külföldi partner	Darab	9	60	69
		Adjusted Residual	-1.1	1.1	
Total		Darab	30	147	177

21. táblázat: Keresztábra 3 és 3b hipotézishez

A statisztikai vizsgálat eredményei **ellentmondnak az elméletnek, azaz 3. hipotézisre vártaknak**. A kapcsolat éppen ellenkező a tervezettekhez képest. Érdekes módon más hazai partnerekkel létrehozott stratégiai szövetségek *valójában a vártnál erősebben* kapcsolódnak a tőkealapú szervezeti megoldáshoz (v.ö. "adjusted residual" 26. táblázat).

Ennek a kapcsolati vizsgálatnak alacsony szignifikancia szintje miatt azonban nem lehet messzemenő következtésekbe bocsátkozni.

4. hipotézis (H4):

A tokealapú szövetségek szignifikánsan összefüggenek a több mint két tagot számláló szövetségekkel.

V20A Partnerek száma * V24 Szövetség jogi formája (Sign.: 0.001)

			V24		Összesen
			tőkealapú	nem tőkealapú	
V20A Szövetségi partnerek száma	egy	Darab	10	101	111
		Adjusted Residual	-3.3	3.3	
	több	Darab	19	49	68
		Adjusted Residual	3.3	-3.3	
Total		Darab	29	150	179

22. táblázat: Keresztábra 4. hipotézishez

A 4. hipotézist vizsgáló táblázat nemcsak rendkívül erős kapcsolatot mutat a két változó között, - melynek mutatója a magas szignifikancia szint (0.001) -, hanem bizonyítja az elméletet: A stratégiai szövetség bonyolultsága, azaz a részvevő partnerek növekvő száma befolyásolja az együttműködéshez választott jogi formát. Több tagú szövetségek is inkább tokealapúak lesznek (v.ö. a 27. Táblázat "adjusted residual" irányát és intenzitását).

A 4. hipotézist a Henkel Magyarország kft. stratégiai szövetségeiről végzett esettanulmányok is alátámasztják. A Henkel Magyarországon több hazai mosó- és tisztítószergyártó vállalattal is kötött horizontális szövetséget. Mivel a szövetségben résztvevők száma magas (és tovább növekszik) a tokealapú megoldást választották. Hasonló bizonyítékot hozott a Pannonplast Rt szövetségeiről készített esettanulmány is: Ha az együttműködésben több partner vett részt, azt mindig tokealapú szövetséggé alakították ki, pl. Pannonpipe, Pipelife, Polifoam.

5. hipotézis (H5):

A szövetségbe bevett funkcionális területek nagyobb száma szignifikánsan összefügg a tokealapú szövetségekkel.

**V23 Funkciók száma * V24 Szövetség jogi formája
(Sign.:0.05)**

Count		V24		Összesen
		tőkealapú	nem tőkealapú	
V23	1.00	19	121	140
Szövetségbe	2.00	7	23	30
foglalat	3.00	4	9	13
funkciók	4.00		2	2
száma	5.00	1		1
Total		31	155	186

23. táblázat: Keresztábra az 5. hipotézishez

V23 Funkciók száma kategorizálva * V24 Szövetség jogi formája (Sign.:0.1

			V24		Összesen
			tőkealapú	nem tőkealapú	
V23 Funkciók száma	1.00	Darab	19	121	140
		Adjusted Residual	-2.0	2.0	
	2.00	Darab	7	23	30
		Adjusted Residual	1.1	-1.1	
	3 or more	Darab	5	11	16
		Adjusted Residual	1.6	-1.6	
Total		Darab	31	155	186

24. táblázat: Keresztábra az 5. Hipotézishez (2)

Az 5. hipotézis a statisztikai vizsgálatok alapján szintén elfogadható. 0.05-ös szignifikancia szinten arra következtethetünk, hogy létezik egy nem-véletlenszerű kapcsolat: A szövetségben foglalt vállalati funkciók növekvő száma növeli a folyamatok összetettségét. Ebből kifolyólag könnyebbé válik a tokealapú szövetségek koordinációja (v.ö. "adjusted residual" a 29. Táblázatban).

Az inputok és az alkupozíció terén megfigyelhető aszimmetria befolyásolja-e a tanulási lehetőségeket és ezen keresztül a versenyképességet?

-A szervezeti tanulás elméletének vizsgálata.-

6a. hipotézis (H6a):

Egy vállalat szövetségen belüli kezdeti alkupozíciója szignifikánsan összefügg a stratégiai pozíciójában bekövetkező későbbi változásokkal.

V27A Stratégiara gyakorolt hatás * V25A Vállalat induló pozíciója (Sign.:0.236)

			V25A Induló pozíció			Összesen
			domináns	egyenrangú	alárendelt	
V27 hatás a vállalat stratégiai helyzetére	nincs változás	darab	2	16	7	25
		Adjusted Residual	-1.8	.5	1.2	
	kedvező változás	darab	37	91	26	154
		Adjusted Residual	1.7	-.1	-1.7	
	kedvezőtlen változás	darab	1	2	2	5
		Adjusted Residual	-.1	-.9	1.2	
Total		darab	40	109	35	184

25. táblázat : Keresztábra a 6. hipotézishez

Bár 30. táblázat szignifikancia szintje nem elegendő ahhoz, hogy messzemenő következtetések vonjunk le, azonban jelzi, hogy a domináns stratégiai pozícióból kiinduló vállalatok szövetségei gyakrabban eredményeznek kedvező hatásokat a vállalat helyzetére. Egyenrangú stratégiai induló pozíciós vállalatok szövetségei általában nem hoznak jelentős változást stratégiai helyzetükre. Alárendelt stratégiai helyzetből kiinduló vállalatok azt érzékelték, hogy a stratégiai szövetség vagy javította vagy még tovább rontotta a vállalatuk helyzetét.

6b. hipotézis (H6b):

Egy vállalat szövetségen belüli kezdeti alkupozíciója szignifikánsan összefügg a szövetség kimenetével.

V19 Kimenet * V25A Iduló pozíció(Sign.:0.579)

			V25A vállalat induló pozíciója			Összesen
			domináns	egyenrangú	alárendelt	
V19 Szövetsége kimenete	Mégfolyamatban van	darab	37	95	30	162
		Adjusted Residual	1.2	-.9	-.2	
	terv szerint befejeződött/megnyújtottá	darab	1	12	4	17
		Adjusted Residual	-1.6	.9	.5	
	felbomlott/kivásárlás	darab	2	5	1	8
		Adjusted Residual	.3	.2	-.5	
Total		darab	40	112	35	187

26. táblázat: Keresztábra a 6b hipotézishez

A 6b hipotézis alacsony szignifikancia szintje miatt statisztikailag megbízható tudományos kijelentés nem tehető.

7a. hipotézis (H7a):

A szövetség számára biztosított inputokban lévő aszimmetria szignifikánsan összefügg a válaszadó stratégiai pozíciójában bekövetkező későbbi változásokkal.

V27A Stratégiai hatás * V26A inputok (Sign.:0.70)

			V26A Inputok		Összesen
			azonosak	eltérőek	
V27A Szövetség hatása a vállalat stratégiai helyzetére	nincs	darab	15	10	25
		Adjusted Residual	.5	-.5	
	kedvező változás	darab	85	69	154
		Adjusted Residual	-.1	.1	
	kedvezőtlen változás	darab	2	3	5
		Adjusted Residual	-.7	.7	
Total		darab	102	82	184

27. táblázat: Keresztábra a 7. hipotézishez

A 7. hipotézis nem vizsgálható nem megfelelő szignifikancia szintje miatt.

7b. hipotézis (H7b):

A szövetség számára biztosított inputokban lévő aszimmetria szignifikánsan összefügg a szövetség kimenetével.

V19 Kimenet * V26A Inputok (Sign.:0.267)

			V26A Inputok jellege		Összesen
			azonos	eltérő	
V19 Szövetség kimenete	még folyamatban van	darab	89	73	162
		Adjusted Residual	-.5	.5	
	terv szerint vége/ megynújtották	darab	12	5	17
		Adjusted Residual	1.3	-1.3	
	felbomlott/ kivásárlás	darab	3	5	8
		Adjusted Residual	-1.1	1.1	
Total		darab	104	83	187

28. táblázat: Keresztábra a 7b hipotézishez

A 7b hipotézis szintén nem éri el a tudományos kijelentésekhez megkövetelt statisztikai szignifikancia szintjét. Itt azonban meg kell jegyezni, hogy a 187 értékelhető szövetségből azonban 162 a felméréskor még folyamatban volt, megítélésükhöz tehát még nem telt el elegendő idő.

Vajon a partnerek közötti aktív versenynek hatása van-e az elégedettség szubjektív mércéjére?

-A szövetség teljesítményének szubjektív mértékének vizsgálata.-

8. hipotézis (H8):

A partnerek közvetlen versengése szignifikánsan kapcsolódik a szövetség teljesítményének szubjektív értékeléséhez.

V22 Szövetség típusa * V27A Stratégiai hatása (Sign.:0.004)

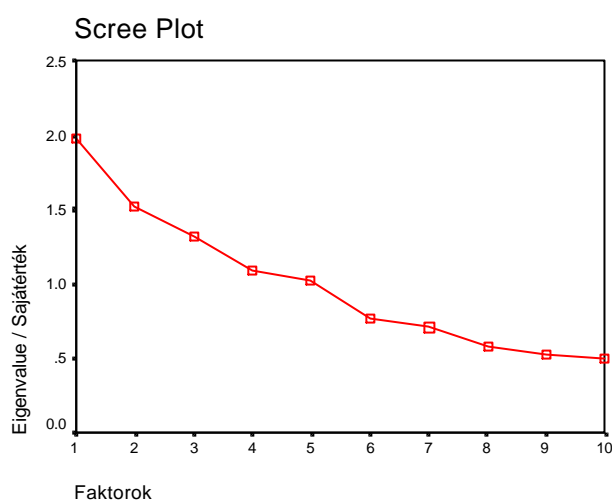
			V27A Hatás a vállalat stratégiájára			Összesen
			nincs	kedvező	kedvezőtlen	
V22 Szövetség típusa	horizontális	darab	14	42	1	57
		Adjusted Residual	3.3	-2.8	-.5	
	vertikális	darab	6	89	3	98
		Adjusted Residual	-3.3	2.8	.5	
Total		darab	20	131	4	155

29. táblázat: Keresztábra a 8. hipotézishez

A 8. hipotézis magas szignifikancia szintjének (0.004) köszönhetően vizsgálható. A 34. táblázat a változók közötti kapcsolat irányát és intenzitását mutatja: a **horizontális szövetségek** esetében a vállalati vezetők **nem érzékeltek stratégiai hatást**, míg a **vertikális szövetségeket** követő vállalatok vezetői **erosen kedvező hatást érzékelnek** a vállalat stratégiai pozíciójára.

7.5. Faktorelemzés és klaszterelemzés eredményei.

A fokkomponens elemzési módszerben kialakult új faktorok segítségével a megfigyelt változókat csökkentett dimenzió mentén lehet visszaadni. Bár 5 faktor sajátértéke meghaladja az 1.0-át, a 25. ábra alapján 4 faktorra való további elemzés mellett kellett dönteni.



28. ábra: Sajátértékek görbéje

A négy faktor összességében a teljes variancia majdnem 60%-át⁴¹ magyarázza meg és ezért alkalmas a további statisztikai műveletek elvégzéséhez.

Total Variance Explained / Magyarázott Variancia Összege

Faktor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.983	19.830	19.83	1.983	19.830	19.83	1.527	15.274	15.27
2	1.517	15.167	35.00	1.517	15.167	35.00	1.444	14.436	29.71
3	1.322	13.215	48.21	1.322	13.215	48.21	1.410	14.098	43.81
4	1.097	10.970	59.18	1.097	10.970	59.18	1.342	13.420	57.23
5	1.019	10.189	69.37	1.019	10.189	69.37	1.214	12.143	69.37
6	.767	7.673	77.04						
7	.706	7.056	84.10						
8	.575	5.747	89.85						
9	.523	5.230	95.08						
10	.492	4.923	100.0						

30. táblázat: Megmagyarázott variancia százaléka

⁴¹ Antal és Kovács tanulmányukban a hazai vállalatok stratégia tartalmát vizsgálták. Elemzésüket ugyanazon a kérdőíven végezték, mint a jelen disszertációban használatos. Faktor elemzésükben *kilenc* faktort használtak, hogy a teljes variancia 62.9%-át magyarázzák. (Antal-Mokos és Kovács 1998).

Rotált Komponens Mátrix

	Komponens				
	1	2	3	4	5
V16	.107	5.1E-02	.640	-.422	-.399
V18A	.659	.246	-3.63E-02	-.417	.186
V20A	.571	<u>-.471</u>	-.149	4.933E-03	-.231
V21A	9.946E-02	.739	.146	.136	-.184
V22TYPE	-.354	.194	.468	.419	.339
V23CLASF	.119	5.4E-02	-.840	-.113	-8.14E-02
V24	-.750	9.2E-02	4.070E-02	-.265	-5.26E-02
V25A	-.153	.748	-.171	-.131	5.733E-02
V26A	7.554E-02	-7.E-02	1.047E-02	-6.70E-03	.897
V27A	.115	1.1E-02	2.388E-02	.834	-3.04E-03

Főkomponens elemzés, Varimax, 12 iteráció után.

31. táblázat: Rotált komponens mátrix

A rotált komponens mátrix alapján a faktorokat a következő módon lehet leírni:

Az 1. faktor jellemzői:

☒☒negatívan kapcsolódik a nem-tokealapú szövetségekhez (V24), azaz erosen kapcsolódik a **tokealapú** szövetségekhez.

☒☒kapcsolódik a **határozatlan időtávra** megkötött szövetségekhez (V18) és

☒☒kapcsolódik a **több partneres** szövetségekhez (V20).

A 2. faktor jellemzői:

☒☒kapcsolódik az **alárendelt stratégiai induló pozícióból** megkötött szövetségekhez (V25),

☒☒kapcsolódik a **belföldi és külföldi** szövetségi **partner együttes** jelentéhez (V21).

A 3. faktor jellemzői:

☒☒negatívan kapcsolódik a kettonél több vállalati funkciót érintő szövetségekhez (V23 clasf), azaz **egy funkciós** szövetség,

☒☒kapcsolódik azok az esetekhez, ahol a vállalat **egyszerre több szövetségben vesz részt** (V16).

☒☒(gyengén) kapcsolódik a **vevo / szállító** szövetségekhez (V22 szövetség típusa)).

A 4. faktor csupán egy változóhoz (V27 Stratégiai hatás a vállalat helyzetére) kapcsolódik erosebben (faktorsúly (.83).

Az 5. faktor csupán egy változóhoz (V26 Rendelkezésre bocsátott eszközök jellege) kapcsolódik erosebben (faktorsúly (.90).

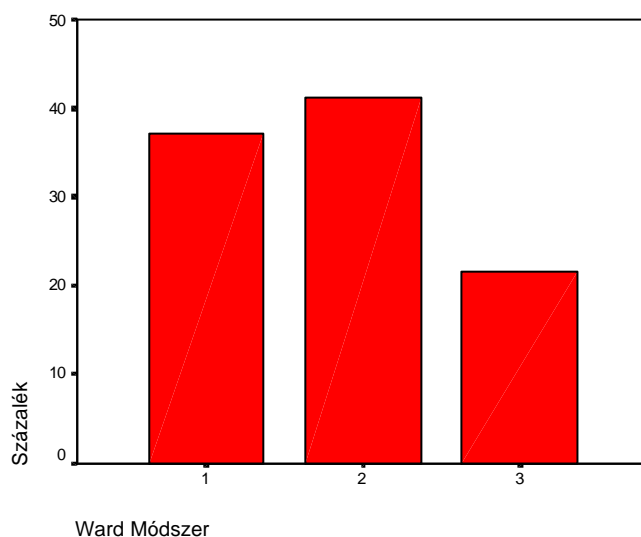
Mivel se a 4. se az 5. faktor nem tartalmaz több információt, mint a megadott változó, *nem* tekinthetők *összetett faktoroknak* és ezért nem elemezendők.

A klaszterelemzés három klassztercsoportot produkált. A klaszterelemzés dendogramja a mellékletekben található. A következő két táblázat a három nagyjából azonos megoszlású, hasonló méretű klasztert mutatja.

Klasztercsoportok (Clustergroups)

		Frekvencia	%	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	1	53	27.0	37.1	37.1
Klaszterek /	2	59	30.1	41.3	78.3
Valid	3	31	15.8	21.7	100.0
Clusters	Összesen	143	73.0	100.0	
Hiányzó		53	27.0		
Összesen		196	100.0		

32. táblázat: Klasztercsoportok mérete



29. ábra: Klasztercsoportok mérete (2)

A variancia elemzés (ANOVA) segítségével a klaszter csoportok homogenitását lehet vizsgálni. A következő táblázat mutatja, hogy a klaszterek **átlagos eltérése** a három faktor mentén kevesebb az 1.000-nál.

		N	Átlag	Átlag eltérés	Átlag hiba
Factor1	1	53	-.594464	.8680452	.1192352
X	2	59	.6618137	.8664656	.1128042
Klaszter	3	31	-.243240	.6549338	.1176296
ek	Total	143	1.7E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor2	1	53	.2194276	.9872561	.1356101
X	2	59	-.648175	.6551287	8.5E-02
Klaszter	3	31	.8584726	.7357056	.1321366
ek	Total	143	3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor3	1	53	.5055437	.4838720	6.6E-02
X	2	59	-.134329	1.0547314	.1373143
Klaszter	3	31	-.608658	1.1432130	.2053271
ek	Total	143	-3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor4	1	53	.5212186	.4640726	6.4E-02
X	2	59	-.249758	.8792002	.1144621
Klaszter	3	31	-.415770	1.4437208	.2592999
	Total	143	2.0E-16	1.0000000	8.4E-02

33. táblázat: Klaszterek homogenitása és klaszter átlagok

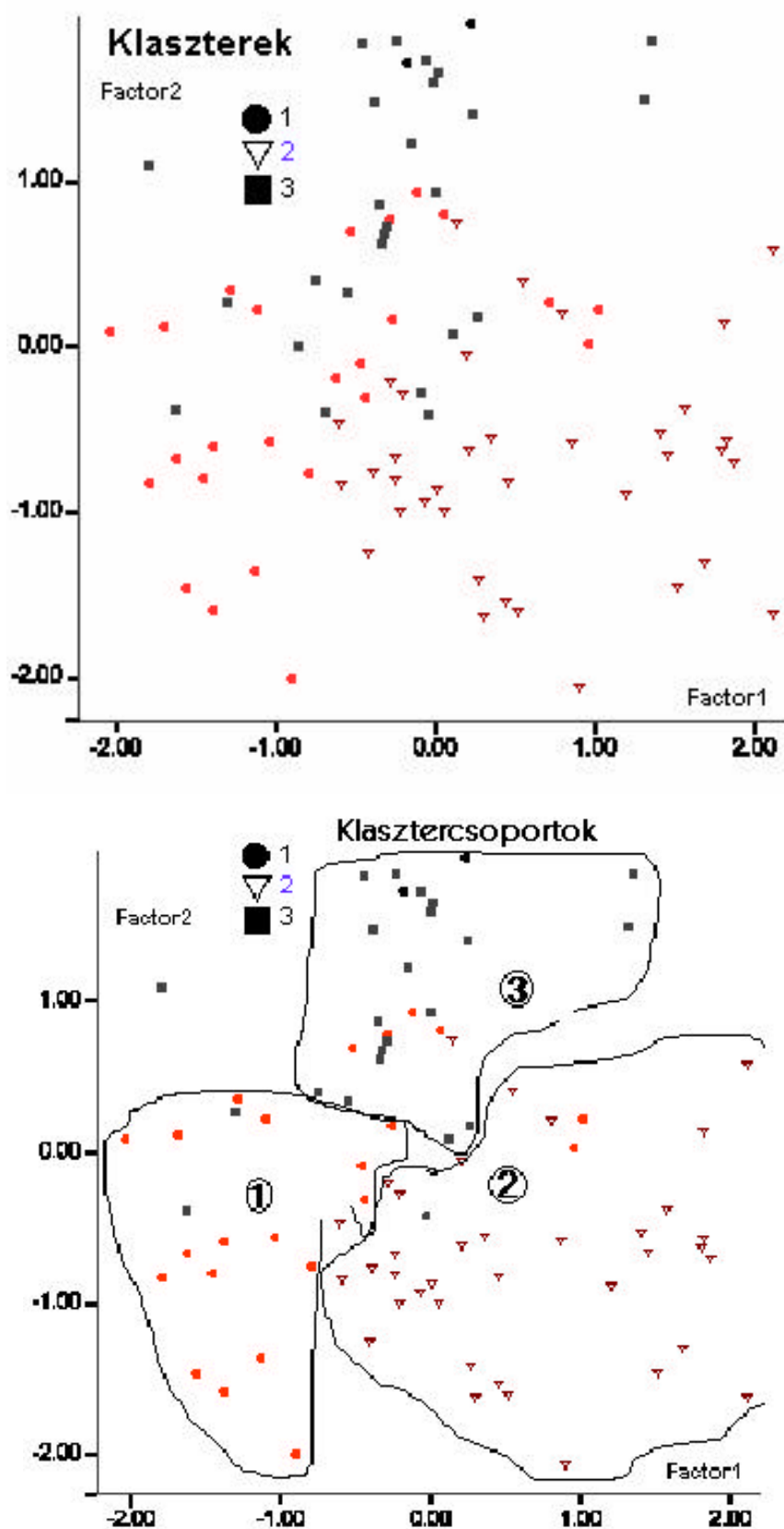
A táblázatban felsorolt **átlagok** a három klaszter értelmezéséhez használhatók:

☞☞Az 1. faktor leginkább az 1. klaszterre és ellentétes elojellel a 2. klaszterre jellemző. (-.59 és .66).

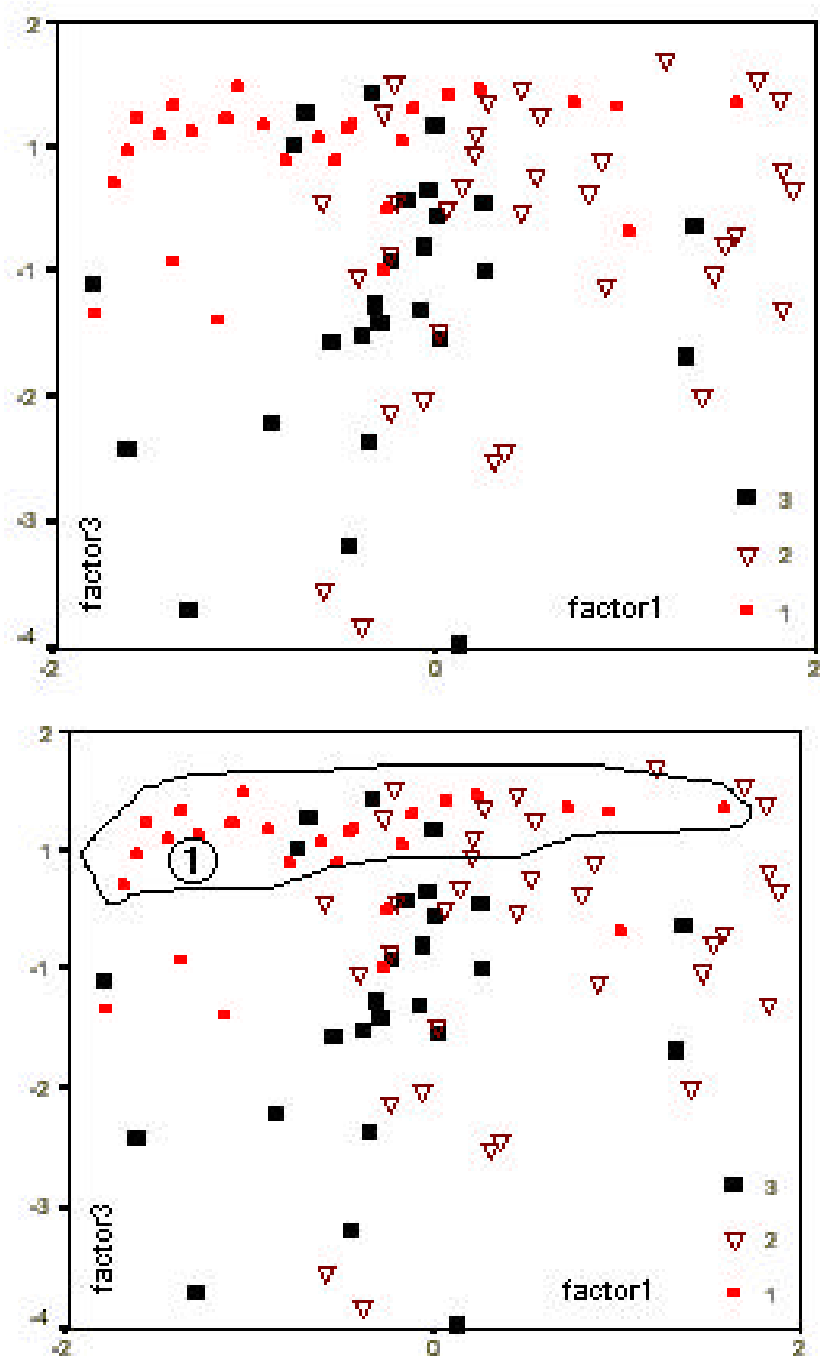
☞☞A 2. faktor a 2. és 3. klaszter között tesz különbséget (-.65 és .86).

☞☞A 3. faktor a 1. és 3. klaszter között húzza meg a vonalat. (.51 és -.61).

A következő ábrák a három klasztercsoportot mutatják a három faktorra kivetítve.



30. ábra: Klaszter csoportok az 1. és 2. faktorra vetítve



31. ábra: Klaszter csoportok az 1. és 3. faktorra vetítve

A képeken látható eredmény alátámasztja és bizonyítja a három, egymástól eltérő stratégiai szövetségi csoportokat, amelyeket a három faktor mentén külön-külön is célszerű értelmezni.

Az 1. klaszterben található:

- ☞☞Az informális vagy csupán szerződéses formán alapuló szövetségek (azaz nem tokealapúak), amelyeket egy előre meghatározott időre hoztak létre és általában két partneresek (1. Faktor átlag: -.59).
- ☞☞Egy funkcionális területet takarnak, de a vállalat egyszerre több szövetséget kötött. Ezek tendenciájukban inkább vevo / szállító vertikális szövetségek (3. Faktor átlag: .51).

A 2. klaszterben található:

- ☞☞Tokealapú szövetségek, előre nem meghatározott időtávra és több partnerrel kötött szövetségek (1. Faktor átlag: .66).
- ☞☞Domináns stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és többnyire vagy külföldi vagy belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: -.65).

A 3. klaszterben található:

- ☞☞Alárendelt stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és egyszerre külföldi és belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: .86).
- ☞☞Tendenciájukban, a vállalati funkciók tekintetében nem összpontosított szövetségek. A vállalat nem vesz egyszerre részt több különböző szövetségben (3. Faktor átlag: -.61).

Ezekre az új vizsgálati eredményekre épülő, másként értelmezett stratégiai szövetségekre irányuló tipológia javaslata a utolsó fejezetben lesz részletesen bemutatva. Lásd: "Átfogó Következtetések: Stratégia szövetségi csoportok".

7.6. Kvalitatív kutatás eredményei

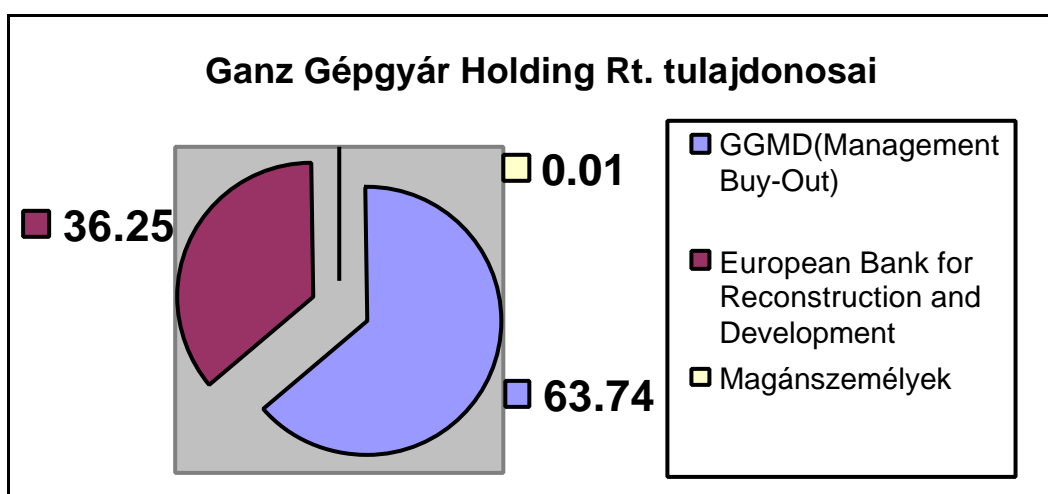
7.6.1. A Ganz Gépgyár Holding Rt. stratégiai szövetségei

A vállalat története:

A Ganz Gépgyár Holding Rt. története a magyarországi iparosodás korába, 1844 és 1867 közé nyúlik vissza. 1946-ban államosították a vállalatot. 1993-ban alapították a holdingot és több leányvállalatot. Az 1990-es években a vállalat számos nehézséggel küzdött, de döntéseinek köszönhetően sikeresen talpra állt.

A vállalat vasutakban használatos nehézipari gépek, öntözőrendszerek gyártásával, energiatermeléssel, városi és vidéki infrastruktúrával és környezetvédelmi technológiákkal foglalkozik. Az országon belül, az Európai Unióban és más régiókban, úgymint Kelet-Európában, Közel-Keleten és Ázsiában értékesíti termékeit. A vállalat a régi mérnöki és termelési hagyományokat az ISO 9000-es minőségbiztosítással párosítja. A Ganz csoport termelési technológiáját magas fokú szabványosítás, magas fokon szakképzett mérnöki és muszaki munkaerő és alacsony termelési sorozatszám jellemzi.

Jelenleg a következők a Ganz Holding Rt. tulajdonosai:



32.ábra: A Ganz Gépgyár Rt. tulajdonosi szerkezete

Új vállalati stratégia:

A kilencvenes évek vállalati stratégiáját túlélési stratégiaként lehet jellemezni. A leépítésre, átszervezésre és a veszteséges üzleti tevékenységek kiiktatására fektették akkor a hangsúlyt. A Ganz Holding Rt. 2000-2003-as évekre szóló stratégiai tervét 1999. decemberében fogadták el. Az új dokumentum a stratégiai terv minden szokásos elemét tartalmazza: a vállalat vízióját, valamint a mikro, mezo és makro szintű üzleti környezet részletes elemzésén alapuló stratégiai célkitűzések megfogalmazását. Az erösségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése (SWOT-analízis) alapján választottak a lehetséges stratégiai akciók közül. Az eredmények egyértelműen kimutatták azt a *kikerülhetetlen szükségletet*, hogy *stratégiai szövetségeket kössenek* mind a Ganz csoport *versenyképességének* növelése, mind a *hatékonyság* jelenlegi szintjének javítása érdekében. A környezeti elemzés segített a Ganz Holding leglényegesebb jellemzőinek azonosításában. A Ganz fő erösségei a következők: gépek előállításának és tervezésének hagyománya, a gépgyártáshoz szükséges technológia és kellékek birtoklása, bizonyos kutatási és fejlesztési kapacitások, üzleti hálózatok és kereskedelmi tapasztalatok, információ technológiai támogatás. Gyengeségek: szegényes marketing, kevés eredeti termék és kevés új-termék fejlesztés, korlátozott terméksorozatok, alacsony szintű kreativitás, a csoporton belüli szinergia-lehetőségek szegényes kihasználása.

Ezért a következő célokat tűzték ki: mivel a *vállalat túl kicsi* ahhoz, hogy a versenyben förlülmúlhasa riválisait a gépgyártás területén, melyek több ezer darabos nagyságrendű terméksorokat gyártanak, *a szervezeti struktúrát meg kellett változtatni*. Csak az *új ágazati rendszer* létrehozása tette lehetővé, hogy minden egyes ágazat számára új stratégiát fogalmazzanak meg, pl. minden ágazat egy külön ipari szegmenst foglalmagában.

Az új stratégia **új termékvonalak és szolgáltatások** bevezetését és kiépítését is szorgalmazta. A Ganz csoport ilyen jellegű fejlesztései szinte minden jelenlegi üzletágában csak **külső segítséggel** valósítható meg. Ezek különböző formájú **stratégiai szövetségek**, technológiai licencek, kiegészítő szövetségek, közös vállalkozások, szövetségi hálózatok, co-specializációs szövetségek, stb. lehetnek.

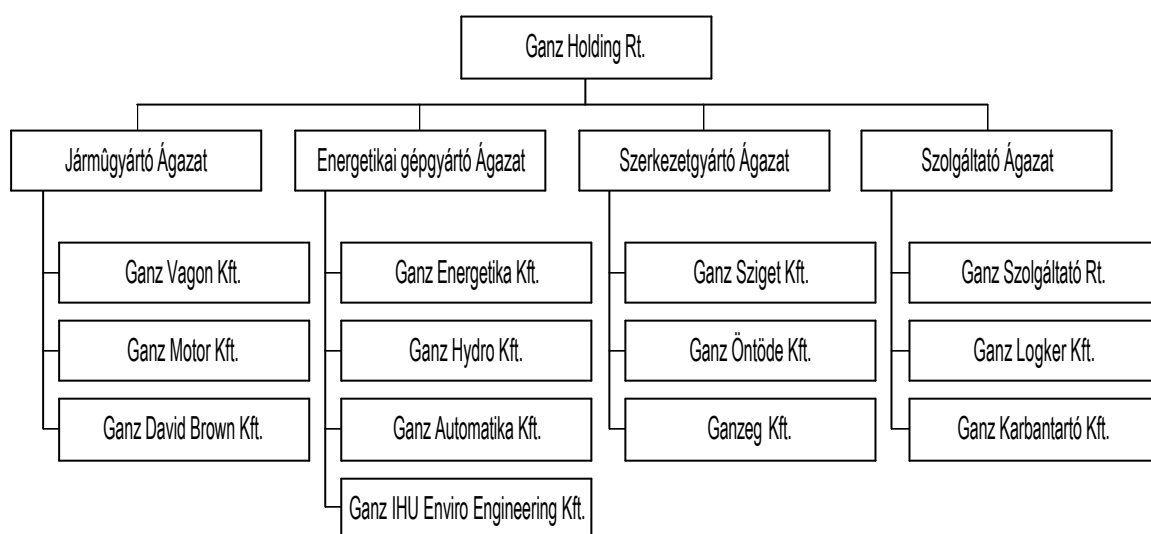
Az új stratégia megvalósítását szigorúan a stratégiai beruházásokért felelős igazgató vezeti. Ő úgy döntött, hogy bizonyos feladatokat az új stratégiai *partnerek keresésének folyamatából* a Ganz Holdinghoz utal, míg más feladatokat és köteleességeket a csoporton belüli leányvállalatok látnak el.

Ily módon a stratégiai szövetkezés különböző lépéseinek vezetése megoszlik a *holding- és a leányvállalati szint között*.

A csoport azonban a Ganz Sziget, Ganz Öntöde és Ganzeg vállalatok **megvásárlása által is diverzifikálódott**, amelyek mindegyike az új "szerkezetgyártó ágazatot" képviseli.

Az új szervezeti struktúra:

A cégcsoport szervezeti felépítése



33. ábra: Ganz Gépgyár szervezeti struktúrája

A holding és a leányvállalatok funkcionális területei

A Ganz Holding Rt.-nek a következő fő funkcionális területei vannak: vállalati vezetés, portfólió menedzsment, marketing, fejlesztés, pénzügyek és beruházás, humán erőforrás, koordináció és információs technológia, ellenőrzés és szolgáltatások.

Feladatai:

- ✍ a szervezet tökéletesítése a piaci elvek alapján és a vezetési módszerek korszerűsítése;
- ✍ a csoport tevékenységeinek kiterjesztése új üzletágakra és új vállalatok vagy stratégiai partnerek szerzése;

- ✂ ✂ új termékvonalak kifejlesztése és új technológiák bevezetése;
- ✂ ✂ a Ganz csoport felkészítése nyilvános nemzetközi felajánlásra a Magyar Tozsdén;
- ✂ ✂ a pénzügyi forgalom megduplázása hat éven belül.

Ezek a stratégiai célok, amelyek a versenyképesség és magasabb fokú hatékonyság eléréséről szólnak. Ezeket az egyes ágazati szintekre is lebontják.

A leányvállalatok és azok stratégiai szövetségeinek profilja:

Ganz Vagon Kft.

Ez új leányvállalat - a korábbi Hunslet -, amelynek működtetését 1999. júliusában vették át. Ennek a vállalatnak a jövőbeli piaci fejlődése számottevő befolyással lesz a csoporthoz tartozó többi leányvállalat teljesítményére. A stratégiai tervük nyugati partnerekkel való kapcsolatok kiépítése pénzügyi céllal és beszállítóként. Ennek a vállalkozásnak az előterében a MÁV és BKV tervezett fejlesztései valamint vietnámi és kínai infrastrukturális beruházási projektek állnak. Az új magyar infrastrukturális fejlesztéseket az EU csatlakozási folyamat írja elő. Ez magába foglalja új mozdonyok fejlesztését, a meglévő mozdonyok átfogó fejlesztését és felújítását, a villamosok felújítását és újabbak fejlesztését.

Meg kell jegyezni, hogy a szövetségi hálózatok globalizációja ebben az ipari szegmensben magas fejlettségu. A külföldi gyártók általában azért keresnek helyi stratégiai partnereket, hogy sikerrel pályázhassanak magyarországi közbeszerzési tendereken. A helyi anyagfelhasználási szint maximalizálásával növelik nyereségi esélyeiket. Vegyük példaként a mozdonyfejlesztést: Magyarország túlzottan kis ország ahhoz, hogy saját mozdonyokat gyártson. A K+F követelményeknek nagyon magas a megtérülési szintje - évente több száz mozdony. Ezért alapítottak szövetséget a Siemensszel. Bár a kooperáció első pillanatától kezdve a Ganz Vagon nemcsak Magyarországon **állítaná össze** a mozdonyokat, de o lenne a saját nagyméretű és erős elektromotorjainak **főbeszállítója**, a hazai **szervíz és karbantartás** feladatát is teljes egészében a Ganz látná el, sőt, a Ganz csoport lenne a Siemens mozdonyokkal kapcsolatos tevékenységének **regionális koordinátora**.

Érdekes módon a Ganz hasonló stratégiai együttműködés útját járja az AD-Tranzzal (jelenleg Daimler-Chrysler) és az Alsthommal. Ezeknek a vállalatoknak mindegyike a tömeg-közlekedés alig eltérő szegmenseire specializálódott. (A Siemensszel kötött együttműködés a nagyméretű mozdonyokra, az Alsthommal a nagyméretű elektromozdonyokra érvényes.)

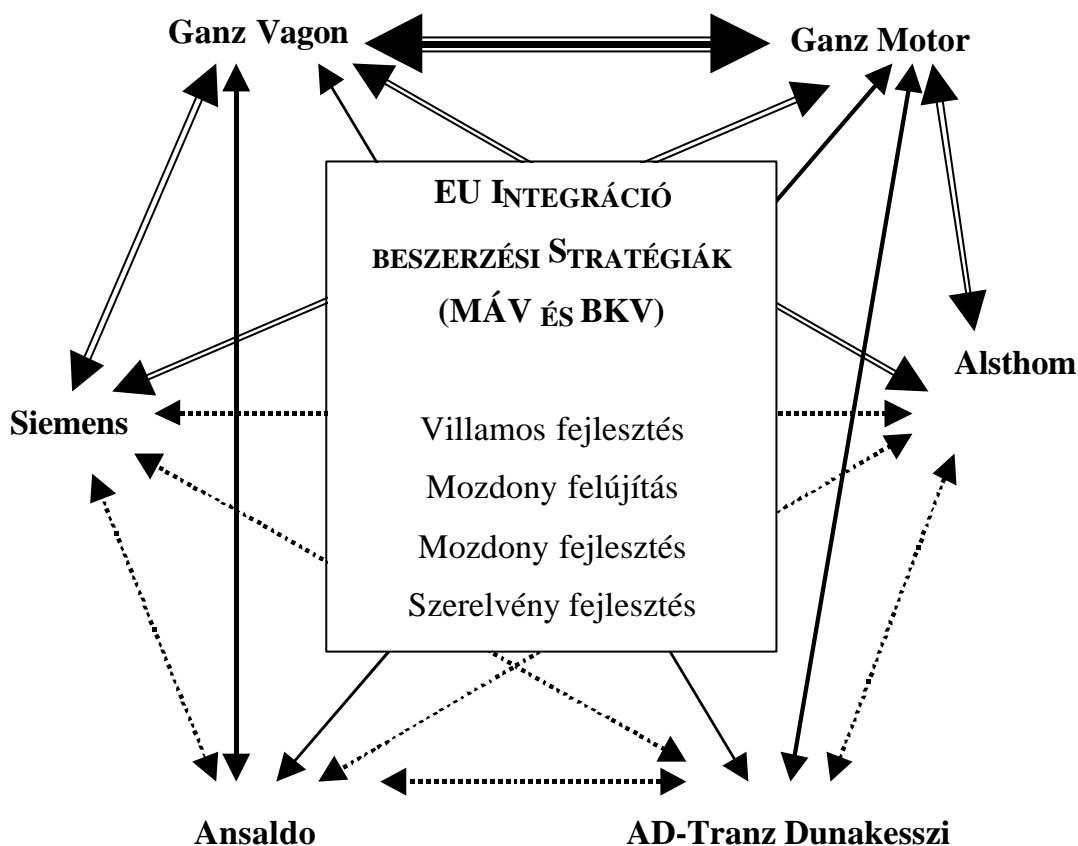
A Ganz fő célkitűzése az, hogy a jövőbeni hazai nyilvános tenderekben érdekelt partnereket oly módon koordinálja, hogy saját maga váljék a lehető legtöbb közbeszerzési üzlet hazai partnerévé.

„A vállalatok különböző projekteken együttműködnek, nem érdekünk a többi vállalat megsemmisítése”, mondta a stratégiai beruházásokért felelős igazgató. A Ganz Vagon által gyártott vagonokhoz, vonatokhoz, kocsikhoz és mozdonyokhoz számos más potenciális partner által kínált technológiára van szükség.

Elképzelhető lenne, hogy a Siemens a dunakeszi AD-Tranzzal is együttműködésre lép. Már volt erre alkalom, például amikor az AD-Tranz építette a kocsit és a Ganz Vagon a vagon-összeszerelő szekrényt. Ezek az együttműködések mutatják a iparág különböző szerepei között fennálló állandó párbeszédet és együttműködéseket. Már volt rá példa, hogy a Ganz és az AD-Tranz közös tender pályázatot nyújtottak be.

Úgy tunik, hogy ha az AD-Tranz vagy a Siemens elnyerne egy tendert, mindketten a Ganzot kérnék fel az elektromotorok beszállítására.

A Ganz Vagon Kft. szövetségeseinek és partnerkapcsolatainak hálózata



34. ábra: A Ganz Vagon Kft. szövetségi és partneri hálózata

A MÁV stratégiája erős befolyásoló tényező a stratégiai partnerek kiválasztására. Amennyiben a Magyar Állami Vasutak Rt. úgy dönt, hogy a Németországban használatos muszaki paramétereket és ipari szabványokat adaptálja a földrajzi közelség miatt, akkor ez automatikusan a német Siemensnek kedvez abban, hogy stratégiai szövetségessé váljon.

(Ehhez hasonlóan a Ganz Motor Kft. számára nagy hatással van az EU csatlakozási folyamat a stratégiai partner kiválasztásában. Mivel a Caterpillar amerikai cég, számos hátránnyal rendelkezik az Európai Unióban. Ezért a Ganz Motor Kft. a német MTU céget részesíti előnyben, hogy stratégiai partnere és regionális szervíz vállalata legyen.)

„Elsősorban az új elektromotorok előállítása az érdekünk és ennek következtében az új összeszerelő és gyártási kapacitások alapjának fokozatos kiépítése Magyarországon. Ezek szükségesek ahhoz, hogy a Ganz a jövőben nemzetközi projekteken és közbeszerzési tendereken szerepet játszasson.” Infrastrukturális fejlesztésre szóló tenderek is lehetnek nemzetköziek: egy

törökországi, szíriai vagy egyiptomi tender számára a Siemens és Ansaldo túl költségesnek és gazdaságtalannak találná saját gyártói bázisát. Ez olyan eset, amikor egy magyarországi gyártó partner elkerülhetetlenül „stratégiai” partnerré válik.

Az iparágnak ez a rövid elemzése világosan fölmutatta a globalizáció befolyását, az EU-csatlakozás fontos szerepét és a MÁV fejlesztési program befolyását a stratégiai szövetségek létrehozásában és működtetésében a Ganz csoport és különösen a Ganz Vagon számára.

Ganz Energetika Kft.

Ez a leányvállalat jelenleg nagy vízi-pumpák, turbinák, vízfékek és atomeromuvek gépezetének gyártásához keres partnert. Ennek a leányvállalatnak a nehézségei abból erednek, hogy a múltban nagyon alacsony szintű termékfejlesztéseket hajtottak végre. Ezt az iparágat magas szintű tokebefektetési követelmények jellemzik. Ráadásul a Ganz Energetika termékei iránti kereslet igen ciklikus. A fentiekből következik, hogy a leányvállalat pénzügyi helyzete nagyon rossz. A multinacionális vállalkozások közti verseny igen erős. Ezért ennek a leányvállalatnak az a stratégiája, hogy egy **erős pénzügyi háttérrel és erős marketing adottságokkal rendelkező stratégiai szövetséget találjon**. Ideális esetben az új partnernek nem csak abban kéne segítenie, hogy cash-flow nehézségein enyhítsen, hanem hogy új üzletek keresésében is asszisztáljon.

A szövetségekötés célja nem a gyártókapacitás magas tokekövetelményének finanszírozása elsorban, hanem a cash-flow helyrebillentése egy új magas darabszámú termék gyártásának segítségével. Az együttműködés másik célja a segítség a K+F- megvalósításai és a termékfejlesztés terén.

Az első stratégiai partnert, a németországi Zöllner AG-t, a holding cég már megtalálta. Most a Ganz Energetika Kft. komplett vízfékek gyártásába kezd, amelyeket a gépkocsigyártásban robbanómotorok teszteléséhez használnak. Egy további hosszú távú partner keresése hasonló megegyezés céljából folyamatban van.

Azonos cash-flow gondok miatt, -mint a Ganz Energetika Kft. esetében,- és a Ganz Holding kezdeményezésére ismét a Zöllner AG lett a Ganz Motor Kft. stratégiai partnere is. A szövetség un. görgös padok, azaz egy óriási berendezés gyártásával kezdődött el, amelyet gépkocsik tesztelésére használnak különböző útkörülményeket szimulálva.

A Ganz leányvállalatok és a Zöllner AG együttműködésének szerepe nem csupán a vevők kiszolgálásában rejlik. A Ganz leányvállalatok a szövetségi partner *összes TQM szabványait*, folyamatait és rendszerét adaptálták, *közösen* vezetik a projektet, folyamatos a *párbeszéd* és muszaki munkaerőt *cserélnek*, valamint számos *közös* workshopot hoztak létre az üzemi részlegben.

Meg kell jegyezni, hogy az együttműködések egyikében **sincs közös tulajdon**, de a személyzet közti együttműködés nagyon szoros és a teljes tervezési és termelési folyamat integrációs foka magas.

Ganz Motor Kft.

Mivel a leányvállalat motorok gyártásával foglalkozik, a Ganz vezetősége azt kezdeményezte, hogy ezen az iparágon belül keressenek stratégiai partnert. Muszaki együttműködés ügyében megkönykezték a friedrichshafeni MTU-t azzal a céllal, hogy egy alacsony darabszámú motor teljes gyártását áthelyezzék a Ganz Motor Kft.-be. Ezáltal optimalizálná a gyártási kapacitás kihasználása és növekedne a hatékonysági fok. (A Ganz Motor Kft. egy kis vállalkozás 212 dolgozóval. Így sokkal alacsonyabb darabszámú termék szériákat tud gyártani, mint más globálisan termelő nagyvállalat.)

A kezdeti stratégiai szövetség segítségével a Ganz Motor Kft. továbbfejleszthetné a kapcsolatot és mélyebben integrálhatná a két vállalat tevékenységét: arra törekszik, hogy az MTU és Caterpillar motorok logisztikai és alkatrész központja, valamint regionális stratégiai szerviz partner legyen Magyarországon, Oroszországban, és lehetőség szerint, még tágabb térségben.

A Ganz Motor Kft.-nek saját területe van az új termékek fejlesztése területén: gáz- vagy Diesel-motor futómu 1 Megawatt elektromosság generálásához vagy melegvíz és központifutás-víz termeléséhez kisebb városok számára. A közelmúlt közbeszerzési tenderein való sikertelen szereplés árnyékában azonban úgy gondolja a Ganz Holding vezetősége, hogy a vállalat nem versenyképes ebben a szegmensben, ha egyedül marad. Ezért azt a döntést hozták, hogy stratégiai szövetséget kötnek az MTU Friedrichshafen céggel. Ez az együttműködés nem csak azt teszi lehetővé a Ganz Motor Kft. számára, hogy jelentősen bővítse termékvonalatát, hanem az MTU jó üzleti hírnevéből és referenciáiból is hasznot húzhat.

Ganz-David Brown Kft.

Ebben a leányvállalatban olyan egyesülés, amelyben 51%-ot képvisel a Ganz Holding és 49%-ot a David Brown Engineering plc. UK. Ez egy nyereséges vállalkozás, amely különösen nagyméretű sebességváltók és hajtóművek gyártásával foglalkozik. 1997-ben ez a vállalkozás nyerte a nemzeti minőség-díjat. 1999-ben az Európai Minőségi Díj döntőjébe került. A Ganz Gépgyár Holding Rt. vezetosége szerint bizonyíték arra, hogy egy toke-alapú stratégiai szövetség mennyire sikeres lehet.

Ganz Sziget Kft.

Ezt a leányvállalatot 1998. közepén egy brit cégtől vásárolták meg. A termékvonallal különböző környezetvédelmi gépek, acélszerkezetek gyártását, lemez-előkészítést, plazmavágást, lemezhajlítást és élek megmunkálását foglalja magába.

Annak ellenére, hogy az 1990-es években leállt a hajógyártás, egy holland partner segítségével sikerült újrakezdeni. A stratégiai szövetség környezetvédelemben specializált hajók és uszályok gyártását fedi le. Bár a holland partner szállítja a muszaki terveket és a megrendeléseket, a Ganz Sziget Kft. tevékenysége sokkal több az egyszerű alvállalkozóénál: a magyar fél felelős az alkatrészek beszerzéséért, összeszereléséért és a technológia-fejlesztésért.

A Ganz Sziget Kft. másik fő termékprofilja az öntött vas elemek gyártása. Ezen a téren a brit JOY társasággal kezdtek tárgyalásokba, hogy üzleti kapcsolatukat komplexebb együttműködéssé fejlesszék.

Ganz Öntöde Kft.

A részvények nagy részét 1998. decemberében felvásárolták, ami a Ganz csoport expanziós stratégiáját mutatja.

Ennek a leányvállalatnak a jelenlegi tevékenysége öntött vas elemek gyártása, főleg exportra, beszállítói szerződések alapján. Az elképzelt fejlesztés a szokásos: az üzleti kapcsolatot az egyszerű beszállításból, a komplett alegységek gyártásán keresztül, stratégiai szövetséggé vagy közös vállalkozássá fejleszteni. Jelenleg Németországban keresnek stratégiai partnert. Ez a megmozdulás

ahhoz az átfogó vállalati stratégiához kapcsolódik, hogy a csoport figyelmét olyan környezetbarát technológiákra tereljék, mint a gépépítés. Ezek az újonnan növekvő területek több milliárd Ft pénzügyi támogatást várhat az Európai Uniótól a következő években.

Ganzeg Kft.

A vállalat kezdetben nagy szilárdságú acélszerkezeteket szállított jármű és gépkocsigyártók számára. Az utóbbi időben azonban közös gyártási folyamat komplex *koordinációjává* fejlődött a kapcsolat. A cél az *együttműködés* további elmélyítése erősebb *stratégiai* dimenzió irányába, más szóval *stratégiai együttműködés* létrehozása.

A 10 hektáros üzemet Zalaegerszegen ipari parkká alakítják át, ahová a vállalat új beszállítókat vár. Felkérték a Ganz csoport szerviz-vállalatait, hogy költözzenek át ide, mely a tágabb integrációt fogja segíteni ezekkel a vállalatokkal és partnerekkel. Egy ilyen jellegű ipari park létrehozása abban is segít a Ganz csoportnak, hogy új kompetenciát és forrást fejlesszen, amelyet a csoport ezentúl potenciális és stratégiai partnereinek felajánlhat. Ez például egy komplex logisztikai, szerviz- és tartozékcentrum lehet külföldi partnerek számára.

A leányvállalat általános tevékenységéről a következőket megállapítható: A stratégiai terv a fennálló vertikális kapcsolatok folytatását és tovább fejlesztését ütemezi elő. A kívánt út az állandó beszállítótól a licenc-partnerig és közös vállalkozásig vezetne.

Ezért a Ganzeg Kft. *teljes egységek építésére* szóló szerződéseket szorgalmaz, pl. betonkeverő haszonjárművek építése. Egy magasabb hozzáadott értékű termék beszállítása például mélyebb integrációs szintet képvisel. Jelenleg számos projekt fut egyidőben különböző partnerekkel, mint a Liebherr és Putzmeister Németországból és a Caterpillar az Egyesült Államokból. Szokás szerint a stratégiai partner szabja meg az átfogó irányvonalat és az együttműködés (egyelőre) nem fedi le a tervezési és fejlesztési szakaszt.

Ganz Enviro Kft.

Ezt a leányvállalatot azért hozták létre, hogy új kompetenciát építsenek ki a Ganz csoporton belül és ezzel segítsék elő a jövő piacainak biztosítását. Ezért stratégiai együttműködést kötöttek a thüringiai IHU GmbH-val. Ez egy tipikus komplementer szövetség: Az egyik fél, az IHU GmbH, modern környezetbarát technológiát fejlesztett ki, a másik fél, a Ganz Enviro Kft. gyárépületekkel és gyártási kapacitással rendelkezik. Míg az IHU stratégiája az új környezetbarát technológia licencének továbbadása és technológiájának kiterjesztése újabb földrajzi piacokra, addig a Ganz Enviro Kft. az új és növekvő környezetbarát technológiák üzletágban szeretne diverzifikálódni a mérnöki és gyártási kapacitások kihasználása mellett.

Új közös vállalkozást alapítottak, amelyben a Ganz Holdingé a részvények túlnyomó többsége. A szövetségi partnerek konstellációja jelentős elonyt biztosított az új üzleti tevékenységnek az EU segítségével történő finanszírozása terén: Az IHU a volt Kelet-Németország területén van bejegyezve és ott is működik. A Ganz magyarországi cég, tehát az EU bővítési folyamatában az élen futó országok egyikébe tartozik. Mindezek tetejében a közös vállalkozás olyan környezetbarát technológiát fog használni és fejleszteni, amelynek az Európai Unió ipar politikáján annyira fontosnak tart.

Ganz Hydro Kft.

Ezt a leányvállalatot stratégiai szövetség formájában kezdték működtetni. Ez egy 50-50 százalékos közös vállalkozás a francia partnerrel. Bár csupán egy tucatnyi dolgozót foglalkoztat, öntöző rendszerek, szökőkutak és kerti locsoló felszerelések gyárt.

A Ganz Gépgyár Holding Rt. stratégiai szövetségei menedzselésének és szerepének értékelése:

A Holding szintjét tekintve a következő stratégiai feladatokat és funkciókat figyelhetjük meg: *szervezeti és üzleti fejlesztés*, szinergia menedzsment, marketing és értékesítési politika, kontrolling

és menedzsment információs rendszer, központi pénzügyek, beleértve a cash-flow-ot és tokemenedzsment, humán erőforrás. Mint ahogy a bevezetésben már említettem, a csoport átfogó stratégiája az **új, fejlődő technológiákra és termékekre való újra orientálás**, amelyet **diverzifikációval** és külső segítséggel valósít meg **stratégiai szövetségek létrehozása** révén.

A Ganz stratégiai vezetésének új módszere a leányvállalatoknak is jelentős szerepet osztott ki az átfogó stratégia megvalósításában. Bár az általános stratégiai irányt a Holding határozza meg, mégis a leányvállalatok feladata saját stratégiájuk kidolgozása. Ily módon a leányvállalatok is felelősek a stratégiai kapcsolatok kereséséért, beindításáért és asszisztálásáért.

A stratégiai szövetségek **menedzselése terén érdekes kettősséget** figyelhetünk meg a Ganz esetében.

Bizonyos új termékek és üzletágak, például a környezetbarát technológiájú gépek, jelenleg egyik leányvállalat klasszikus termékvonalaiba sem tartoznak bele. A Holding azonban abban látja új szerepét, hogy új piacok, különösen a környezetbarát technológia terén segíti elő a diverzifikációt és a fejlesztést. Ebből következően támogatást nyújt abban, hogy a leányvállalatok tevékenységét egymás között *koordinálja*, az új gépek és technológiák sikeres megvalósításának érdekében.

A Ganz szövetségi politikájának további jó illusztrációját nyújtja Fortec és Ganz AVIA esete. A francia Fortec turbó-generátorokat gyárt és magas hozzáadott értékű részeket szállít repülőgépmotorok összeszereléséhez. Nemrégiben a Ganz Holding Rt. tárgyalásokat kezdeményezett velük, hogy beléphessenek a repülőgépgyártásba a Fortec egyes gyártási folyamatainak áthelyezésével és integrálásával. Ebben az esetben is kétféle elve van a partner megnyerésének: az új ipari szegmensbe tartozó potenciális partnerrel a holding szintjén foglalkoznak. Miután megkötötték az első, általános együttműködési egyezményt, az új partnerkapcsolat műszaki implementációját a megfelelő leányvállalathoz delegálják. Tehát a Holding folyamatosan keresi az új lehetőségeket, amelyeknek segítségével a jövő üzletágai felé irányítja a csoportot. A leányvállalatok vezetői gyakran túlhangsúlyozzák azoknak az üzleti tevékenységek *egymástól való eltérését*, melyeket a potenciális partnerekkel végeznének. Előnyben részesítik azokat, amelyek a jelenlegi tevékenységi körükhöz igazodó fennálló kapcsolatokra koncentrálnak. A Ganz leányvállalatok nemcsak *bevezetik az új* stratégiai partnerkapcsolatot, hanem a *jelenlegi* üzleti tevékenységi körükben már fennálló *partnereikkel való kapcsolatokat is menedzselik*.

A stratégiai szövetségi vezetésének következő elemeit találhatjuk a Ganz esetében:

1. A fentiek azt bizonyítják, hogy a **Holding vezetése fontos és proaktív szerepet játszik az új kapcsolatok kezdeményezésében**. Ezek a kapcsolatok általában olyan cégekkel alakulnak ki, amelyeknek korábban még nem volt közös terméke vagy technológiája a Ganzzal.
2. Amint létrejön a kezdeti szerződés, a vezérigazgatóság a szerződő **leányvállalatok felelősségi körébe utalja a szövetségi folyamat menedzselését** az új potenciális partnerrel.
3. A leányvállalatok feladata továbbá, hogy **meglévő partnereikkel elmélyítsék üzleti kapcsolataikat** és saját iparágukon belül is szövetségeket **kössenek**.
4. A Ganz szövetségi stratégiájának érdekes oldala az, amikor általános, az **egész cégre vonatkozó stratégiai szövetséget** kötnek egy másik jelentős vállalkozással. Ez volt az eset a General Electric-el, amikor a Ganz Holdingot általános stratégiai beszállítónak választották nevezték ki. A szövetség során a GE több ezer konténert és többféle pumpát rendelt a Ganz csoporttól. A hosszas tárgyalások után dokumentációt és minőségi bizonyítványt tartalmazó részletes minőségbiztosítási folyamat következett. **Ez a teljes folyamat a holding cég által és a holding cégnél lett levezetve.**

A stratégiai szövetségek központi pozíciót töltenek be a Ganz csoport stratégiájának megvalósításában.

A stratégiai szövetségek általános jellemzői:

Jellemző a fenti stratégiai szövetségekre, hogy mindkét fél megőrzi a stratégiai önállóságát és hosszabb távra integrálnak bizonyos tevékenységeket és, hogy fokozzák versenyképességüket.

A Ganz Gépgyár Holding Rt. leányvállalatai révén több mint egy tucat jelenlegi és jövőbeli stratégiai szövetség részese. Ezek közül a legtöbbet a közelmúltban kezdeményezték, bár a hagyományosabb üzletágakban, például a vagon-építés terén, az iparág szereplői közti jó

kapcsolatoknak régi hagyománya van. A szövetségek általában meghatározatlan időtartamra szólnak, kivéve, ha egy (hosszú távú, de) adott projektre kötik azokat.

Szövetségtől függően változó a Ganz üzleti pozíciója: Új technológiák fejlesztése esetében a Ganz inkább alárendelt pozícióban van. Egyenrangú, amikor nyugati technológiát vezet be a régióba. Domináns, amikor a magyarországi részesedés kulcsszerepet játszik a közbeszerzési tender elnyerésében. Mindegyik szövetség még folyamatban van. A legtöbb szövetség kétpartneres (kivéve a Ganz Vagon szövetségeit). Minden szövetséget külföldi partnerekkel kötöttek (a szövetségi partnerek hazai termelői egységei szintén külföldinek tekintem), annak ellenére, hogy azok ugyan akkor vevők és külföldi konkurensok is lehetnek a Ganznak. A stratégiai együttműködés feladatai a közös K+F, gyártás, marketing, logisztika (de nem a beszerzés).

A szövetségek mindegyike informális megállapodásként kezdődött, ezt követően vagy jogi szerződésbe foglalják, vagy közös vállalkozást hoznak létre. A partnerek által közre bocsátott források általában egymást kiegészítik. A szövetségeknek kedvező hatása volt a Ganz versenyképességére és a cég egyértelműen további szövetségek létesítését tervezi.

A Ganz Gépgyár Holding Rt. majdnem mindegyik leányvállalata legalább két stratégiai partnerrel rendelkezik vagy annyit keres. A holding szintjén ezek a folyamatok szövetségek hálózatát hozzák létre, amelyeknek segítségével a csoport megvalósítja átfogó stratégiai céljait. Ennek eredményeképpen a **Ganz nemcsak hogy folyamatosan kiépíti saját szövetségi hálózatát, de ezzel egy időben egy nemzetközi szövetségi hálózat részévé is válik.**

Nagy általánosságban a Ganz stratégiai együttműködései, amelyek sok más magyar együttműködés számára reprezentatívnak tekinthetők, nulláról indultak és kezdtek működésbe. Ezek a stratégiai szövetségek sokkal kevésbé látványosak a nyugati vállalatokhoz viszonyítva, nem szerepelnek a napi üzleti sajtóban, de kétségtelenül fontos szerepet játszanak a csoport és a vállalat stratégiájában és segítenek a cégeket versenyképesebbé tenni a jövőben.

7.6.2. A Henkel Magyarország Kft. stratégiai szövetségei

A Henkel 1984 óta azon dolgozik, hogy Közép-Európában is kiépítse saját és vegyes tulajdonú cégekből álló vállalatcsoportját. Azóta a vállalat központja tizennégy országban létesített leányvállalatokat, elsoként Magyarországon, - a későbbiekben - Lengyelországban, Szlovéniában és Szlovákiában. Ennek a német multinacionális cégnek a vezetői már a 80-as évek végén felismerték, hogy a kelet-közép európai piacok rövid időn belül liberalizálódnak. Ennek következtében itt olyan hálózatot alakítottak ki, amelyben Magyarországra a mosópor és tisztítószer valamint a ragasztó üzletág tevékenységét telepítették.

1987-ben a Henkel három magyar kereskedelmi vállalattal közös céget alapított. A vállalat 51%-ban a Henkel Austria tulajdonában volt, 22-22%-a a Konsumex Külkereskedelmi Vállalaté és az ALFA Élelmiszer- és Vegyiárú Kereskedelmi Vállalaté. A fennmaradó 5% a Növényiolajipari és Mosószergyártó Vállalat kezébe került. Ez a Henkel Budapest, amely a magyar piacon az első Henkel vállalat volt a második világháború után, gyakorlatilag a Henkel-licenckészítmények bér munkáját végző termelő vállalatok tevékenységét fogta össze. Az egyszerű (csupán bér munka) együttműködések a 90-es évek elején sorra alakultak át a már szorosabb kapcsolatot jelölő közös vállalatokká. A Henkel Budapest később megszűnt. Utódja, a Henkel Magyarország a közös vállalatok munkájának koordinálta. Néhány év múltával aztán a Henkel kivásárolta a magyar vállalatok tulajdonrészét, a Henkel Magyarország Kft. azóta 100%-os tulajdonosként vezeti a termelő gyárakat.

A Henkelnek, mint multinacionális cégnek a helyi piaci ismeretek megszerzése és a kapcsolatok kialakítása miatt volt szüksége a magyar kereskedelmi vállalatokra.

Amikor a Henkel ezt megszerezte, illetve a törvényi szabályozás meg is engedte, önálló vállalatot alapított azzal a céllal, hogy összefogja és koordinálja a termelő tevékenységeket. A termelő vállalatok pedig gyengébb pozícióban voltak mindvégig az együttműködés során. Ennek ellenére a felek tanultak és profitáltak is egymástól.

Az EU-hoz való csatlakozási folyamat és a kiélesült vállalatok közötti versenyhelyzet arra ösztönözte a Henkelt, hogy fokozottan együttműködjön riválisaival is.

A Joint Venturek korszaka

A Henkel vállalattal való együttműködés a magyar cégeknek a biztos munkalehetőséget, a haszon növekedését, a tanulás lehetőségét és külföldi kapcsolatot jelentette. A német partner pedig szívesen jött Magyarországra, hisz itt az ipari kultúra megfelelő volt és viszonylag olcsón lehetett a munkákat elvégeztetni. Ok biztosították a gyártáshoz szükséges megfelelő minőségű alapanyagokat, és ezen felül licenrdíjra is igényt tarthatott. Ilyen módon a magyar piacot pedig a saját termékeivel könnyebben el tudta érni.

Ezért a 1990-es évek elején a **Henkel több joint venture vállalkozást** alapított Magyarországon:

✍✍A Metakémia Kiszövetkezet főleg kémiai termékeket előállító cég, amely más tevékenységgel is foglalkozott (pl. acélszekrény gyártás). 1990 előtt a Henkel Austria megbízásából folyékony cipoápoló szereket gyártott. A sikeres együttműködés során alapították meg a vegyes vállalatot, amelyben a Henkel Austria 51%-os részesedéssel vett részt. A Metakémia vállalatnál a jól ismert, már régen bevezetett magyar termékek előállítása és forgalmazása tovább folytatódott, az együttműködés során pedig a kiszövetkezet Henkel termékeket is gyártott.

✍✍A Taurus váci gyára a nagymúltú gumigyár egyik vállalkozása volt. A hazai piacon a legjelentősebb ragasztóanyagot állították elő, versenytársának csak a Tiszaújvárosi TVK-t tekinthették. A Henkel Austria a vállalkozásba gépeket, technikát és know-how-t vitt be, míg a magyar fél a gyárat és remek szakembereit adta. A gyártás nem csak az ipari ragasztóanyagokra korlátozódott, hanem a Henkel Taurus céljai közt szerepelt az akkor a magyar piacon még új "csináld magad" területe és abban vezető szerepet elérni.

✍✍A szolnoki Tiszamenti Vegyiművek a térség egyik legnagyobb iparvállalatának számított. Üzemeiben a mutrágya előállításától a mosószergyártásig sokféle tevékenység folyt. A kombinát már a 80-as évek végén felismerte, hogy a fejlődéshez olyan nyugati partnerre van szüksége, amely nemcsak a fejlettebb technológiát, a know-how-t hozza magával, hanem lehetőséget nyújt a TVM termékei számára új piacokra való bejutásra. A Henkel bér munka konstrukcióban a TVM mosószer üzemében gyártotta termékeit. A TVM végül is a Henkel német márkaneveit szerette volna megszerezni, amelyek segítségével a nyugati piacokra ki juthatott volna. A 90-es évek elejére a TVM a rendszerváltás negatív következményei miatt a

csod szélére jutott, a cél most már a túlélés volt. 1991-ben sikertelenek voltak a közös vállalatról szóló tárgyalások és 1992-ben teljes mértékben megvette a TVM mosószer üzemét a Henkel.

1991 elején a Henkel Austria 100%-os részesedéssel **megalapította a Henkel Hungária Kft.-t.** A vállalat azzal a céllal jött létre, hogy többi a magyarországi Henkel vállalkozásokkal szorosan együttműködjön, illetve a hazai felhasználóknak nemzetközi minőségű márkaterméket kínáljon. A vegyes vállalatok számára pedig olyan szolgáltatásokat nyújtott, amelyek segítségével a Henkel vállalatcsoport munkájába minél könnyebben be tudtak illeszkedni. Ilyenek a számítógépes szoftverek készítése és bevezetése, a marketing és a kereskedelmi munka elősegítése, a struktúra modernizálása, átalakítása.

Az együttműködéshez rendelkezésére bocsátott eszközök

A Henkel a magyar gyárakkal való szövetsége során elsősorban a gyártóeszközöket, a gyárat, a recepttúrákat és a magyar márkaneveket vásárolta meg. Mindvégig arra törekedett, hogy a magyar márkákat továbbra is fenntartsa, azokat a Henkel minőség szerint korszerűsítse és régi név alatt forgalmazza. A gyártóeszközöket természetesen korszerűsíteni kellett, hogy azok megfelelő minőségű termékeket tudják előállítani. A magyar szakemberek szakmai tudásukkal nagy értéket jelentettek a német partner számára. Ki nem mondva, de a Henkel részéről mindvégig ott volt a törekvés a teljes tulajdon megszerzésére.

A Henkel Budapest központja, háta mögött a német multinacionális konzorciummal, jelentős elonyöket tudott nyújtani. A magyar vállalatok tagjai lettek a Henkel beszerzési szervezetének, amely során a szinergia hatások kihasználásával számottevő költségcsökkentéseket lehetett elérni. A külföldi partner lehetőséget nyújtott az export kibovítésére, meglévő értékesítési hálózata segítségével. Ezen kívül megemelte a magyar partnervállalatokba bevitt tokét, illetve nagyobb beruházásokat hajtott végre a gyárakban. Ezek a fejlesztések is azt bizonyítják, hogy a Henkel már az elejétől fogva hosszú távú kapcsolatokra törekedett a magyar vállalatokkal.

A közös vállalatok működése során itt is felszínre kerültek a partnerek eltérő stratégiai céljai. Míg a német fél a beruházások és a fejlesztések mellett tört lándzsát hosszú távú céljait szem előtt tartva, addig a magyar félnek más érdekei voltak. Bár más okokból, de a nyereség osztalékként való kifizetését mindegyik hazai partner elonyben részesítette. Az összeütközések a közgyűlésen törtek

felszínre, ahol csak heves viták után döntöttek. A Henkel politikája azonban mindig érvényesülhetett, hiszen a többségi tulajdont minden együttműködése során megszerezte.

A Henkel Magyarország Kft. 1992-ben vette át a szolnoki TVM mosószerüzem tulajdonát és irányítását, amellyel már régóta kapcsolatban állt. Az 1992-es évben a többi, eddig közös vállalati formában működő szövetségeseket is kivásárolta a Henkel.

Horizontális Szövetségek

Mint ismeretes a Henkel Magyarország meghatározó üzleti tevékenysége a mosogatószeres és mosóporok forgalmazása a közvetlen fogyasztói piacokon. Mint ismert ezen a piacon rendkívül kemény versenyhelyzet uralkodik, és a versenytársak rendhagyó reklámkampányokat indítanak, hogy meggyőzzék a vásárlókat saját termékük elonyéról és jobb tisztító hatásáról. A külső megfigyelőnek és hétköznapi fogyasztónak az a benyomása keletkezhet, hogy a szereplők rendkívül riválisai egymásnak. Ennek ellenére a versenytársak kialakítottak az együttélés egy különleges formáját, sőt gyakorlatilag közös stratégiai szövetséget hoztak létre. Ennek a látszólag ellentmondásnak a hajtó ereje a "közös ellenség" és a "szakma közös érdeke". "Szakmabelieknek" tekinthetők a mosógorgyártók, míg mások, és különösen a szabályozó intézmények valamint a kormányzati hatóságok "külsősöknek" számítanak. A szövetség tagjainak bizonyos fokig közös álláspontjuk van, amely összetartást eredményez közöttük. Ez nem csupán egy **"közös erő"** torkollik, hanem közös cselekvésüket és **"manőverezésüket is etikailag elfogathatóbbá teszi"**. Pontosabban, a politikai érdekérvényesítés és lobbizás sokkal hatékonyabbak, és erkölcsileg is elfogathatóbb egy stratégiai együttműködés formájában, mintha ugyanezt csak egy vállalat végezné. Fontos megjegyezni, hogy a hatékony és sikeres lobbizás az iparban működő összes rivális vállalat érdeke.

A Magyar Kozmetikai, Mosó- és Tisztítószer Ipari Szövetség

Ez a stratégiai szövetség négy multinacionális és tizenhárom hazai mosószer gyártó egyesülése. Jogi formáját tekintve a tágabb szakmai szervezet, a Magyar Vegyipari Szövetség alatt van szervezve és bejegyezve.

A Szövetség 1993-ben kezdte meg tevékenységét és mind a mai napig sikeresen működik. Az elnökséget a tagok közt rotálják. Fekete István, aki az elmúlt években volt a szövetség elnöke, kiemelte annak fontosságát, hogy magyar születésű személy képviselje a szövetséget, mert ilyen módon fokozható a stratégiai szövetség és céljainak társadalmi valamint politikai elfogadottsága.

Termékeloírások szabványosítása

A mosószergyártási szabványokról és szabályokról szóló legkorszerűbb magyar törvény is az 1986. évből való. Ennek megfelelően az ún. *pre-market*, - és nem a *post-market- kontroll* elvet alkalmazza, azaz a szabályok nagyon részletesen felsorolják a mosószerek gyártásához használható vegyszereket és ezek pontos arányait. Azonban időközben a rohamos és átfogó kutatás a mosószerek vegytanáról, (pl. a híres és hírhedt Persil Power az Unilevertől) valamint az új gyártási technológiák alapvetően megváltoztatták a mosószergyártó vállalatok tudományos háttérét és termékek környezetét a (nyugati) piacokon. A tudományban és termékfejlesztésben végbement természetes és dinamikus fejlődéshez a jogi szabályokat megfelelően módosították az Európai Unióban. Nem így Magyarországon, ahol még mindig az 1986-os, már idejét múlt tudományos alapokon nyugvó, mosószerrel kapcsolatos előírásokat kell követni...

A stratégiai szövetség egyik legfőbb feladata, hogy megváltoztassa a jelenlegi statikus magyarországi szabályozási kereteket ami által a modernebb termékek nagyobb piaci dinamizmust fejthessenek ki. Hazánk EU-hoz való csatlakozása után már nem lehet külföldön, az EU előírások szerint gyártott mosószerek behozatalát megakadályozni. Ebből kifolyólag, **alig lehet** valamelyik mosószergyártó **érdekében, hogy egyedül kezdeményezzen lobbizást saját érdekében és saját költségterhére**. Nyilvánvaló, hogy **valamennyi** hazánkban működő **mosószergyártó** vállalat (beleértve az importálókat és az exportálókat) **közös érdeke**, hogy azonos termékeket forgalmazhasson mind a hazai piacon, mind az EU-ban.

A stratégiai szövetség tevékenysége azonban **nem** tekinthető **versenyellenesnek**. A cél nem a verseny kiküszöbölése, hanem a Magyarországon alkalmazott **piaci szabályok összehangolása**. Így még a potenciálisan új belépők is (újra)mérlegelhetik a magyar mosószerpiac vonzó erejét.

Termékadagolás szabványosítása

A stratégiai szövetség működésének megkezdése óta újabb közös célok merültek föl. Magyarországon a mosóporokat más országoktól rendkívül eltérő csomagolási méretekben értékesítik, mint például 2.4 kg, 3.6 kg vagy a más európai országban nem is ismert kerek karton hengerben. Az alapvető gondot az egyes mosószeres eltérő sajátos fajsúlyára lehet visszavezetni. Pontosabban fogalmazva, az ellentmondás abban van, hogy bár az átlag fogyasztó vásárlási döntését a mosópor *ár/kilogramm* arány alapján teszi, a porok használata közben mégis megfedkezik az eltérő térfogatokról és többé kevésbé mindig ugyanazt a mennyiségu (térfogatú) adagot alkalmazza. A átlag vásárló döntéshozatalát tehát erosen eltorzítják a nem standard térfogatú termékek.

Mivel a különböző mosóporok sajátos fajsúlyja nem egységesíthető, a Henkel vállalat kezdeményezte az **egységes adagoló pohár** bevezetését. Az új standard segítségével a fogyasztók jobban tudják különböző mosóporok tényleges hatékonyságát összehasonlítani (azaz mosások száma / vásárlási ár). Tehát az **új standard**, amelyet a cég az elkövetkező két év alatt vezet be folyamatosan, új versenyt fog létrehozni azáltal, hogy a fogyasztók pontosabb információk alapján jobb döntéseket tudnak hozni.

A stratégiai szövetsége elnöke **valamennyi tag véleményét kikérte** a javasolt egységes adagoló pohár bevezetése **előtt**. Meglepo, hogy **mindegyik tag** hajlandó **részt venni** a programban. Még a kisebb cégek, az "olcsó mosóporok" gyártói is, akik alacsonyabb fajsúlyú termékeket forgalmaznak, a kooperáció fontossága mellett döntöttek: részvételük hiánya esetén komoly piaci veszteségekkel számolhatnak. Már néhány éven belül sok fogyasztó nem bízna meg a "nem-standard termékek adagolási poharaiban" és inkább egy általuk ismertebb "standard mosóport" vásárolnának.

Közös lobbizás és fellépés a fogyasztó védelme érdekében

A stratégiai szövetség harmadik fő feladata a törvényhozás és a mosóporgyártást meghatározó szabályozási környezet pro-aktív befolyásolása. A szövetség aktív szerepet vállal az új törvények lobbizásában, azzal a céllal, hogy vezesse és tájékoztassa az érintett döntéshozókat és ezáltal a magyar törvények a nemzetközi gyakorlatot és standardokat fogják tükrözni.

A szövetség a már meglévő szabályok alkalmazásával kapcsolatban is aktív szerepet vállal: nincsen mosószergyártó vállalat, amelyik előbb vagy utóbb nem kerül konfliktusba a fogyasztóvédelmi hatóságokkal és intézményekkel. A problémák a csomagolási, címkézési és az OETI által végzett engedélyeztetési előírások napi alkalmazásából fakadnak. Példaként érdemes megemlíteni egy nagy nemzetközi mosószergyártó esetét, aki címként csupán egy pontos postafiókot adott meg. Annak ellenére, hogy a vállalat az elmúlt években már többször is átköltöztette magyarországi székhelyét (nem beszélve a rendszerváltást követő gyakori utcanév változtatásokról), a postafiókjára érkezett küldeményei mindig sikeresen és pontosan elérték a címzettet. A fogyasztóvédelmi hatóságok azonban nem tartották a postafios címet elegendőnek.

Az ilyen típusú jogi előírások általános értelmezését érintő esetekben a szövetség hatékonyabban oldhatja meg a problémát, mint egy egyes érintett tagvállalat. A stratégiai szövetség mint közvetítő léphet föl a törvényeket ellenőrző intézmények és a napi gyakorlatban felmerülő kényszerhelyzetek között.

Hasonló a helyzet az OETI által végzett engedélyeztetésnél: a termék csomagolásán az engedély száma és éve kell hogy szerepeljen (például 001/1999). Az engedélyek három évre érvényesek, de meghosszabbíthatók. Mivel az OETI és a fogyasztóvédelmi fofelügyelet közötti információcsere rendkívül nehézkes, már számtalan esetben azért vontak ki tévesen termékeket a forgalomból, mert az engedélyek meghosszabbítását két érintett hatóság nem kommunikálta egymás közt. A stratégiai szövetség ebből kifolyólag most már az összes ilyen jellegű eset jogi ügyeit intézi. Nem a tagvállalatok, hanem a stratégiai szövetség tájékoztatja a területi fogyasztó védelmi hatóságokat a meghosszabbított OETI engedélyekről.

Ha a tagvállalatok ezeket a fent említett tevékenységeiket a horizontális stratégiai szövetség keretein belül végzik, a versenytársak már is mérvadó elonyökhöz juthatnak:

- ☞☞ Nem csekély irodai és adminisztrációs költségek megtakarítása,
- ☞☞ Rendkívül hatékony a lobbizás a törvényhozásban,
- ☞☞ Közös és modern szabványok, standardok létrehozása (közös) érdekükben,
- ☞☞ Közös fellépés más szabályozó intézményekkel szemben,
- ☞☞ Közvetítés és probléma megoldásokra való szakosodás
- ☞☞ Szövetségi tagok nagyobb "nyilvánossága, ismertsége és súlya" nem-tagokhoz képest.

"Tabuk" és nem a szövetség hatáskörébe tartozó ügyek

A stratégiai szövetségnek pontos szabályai vannak annak tekintetében is, hogy **mi nem tartozik a szövetség hatáskörébe**. A szövetség nem helyszíne az egyes tagvállalatok között kialakult problémának és pereskedésnek. A stratégiai szövetség szigorúan nem foglalkozik kutatással, termékfejlesztéssel valamint marketing eszközökkel, értékesítési tevékenységekkel és reklám kampányokkal kapcsolatos panaszokkal. Bármilyen ilyen jellegű tevékenység azonnal megölné az eddig nagy sikertű stratégiai együttműködést.

A szövetséget mint horizontális stratégiai együttműködés hozták létre nem meghatározott időre. Nincsen domináns tagvállalat. Mindegyik partner egyenrangú és ezért rotálják az elnökséget is. A tizenhét tagú szövetség még fejlődik. Új tagok csatlakozását ösztönzik kisebb piaci részesedésükhöz arányos alacsonyabb tagdíjakkal. Valamennyi tagvállalat, hazai vagy külföldi, a magyarországi piacon tevékenykedik és így egymás versenytársa. A szövetség azonban - kissé "rendhagyó" tevékenységére tekintve - nem a hagyományos (K+F, marketing, stb.) "funkciókat" látja el. Jogi formáját tekintve különálló jogi entitás és szakmai szövetségként van bejegyezve. A tagvállalatok azonos inputokat (forgalmukhoz arányos tagdíjak) bocsátanak közre a szövetségben. A partnerek, a szövetség hatását pozitívnak ítélik meg mivel nagyobb átláthatóságot teremt, annak ellenére, hogy erősebb versenyt élénkít.

A szakmai szövetség a versenytársak szövetsége. Az egyes tagok akkor tudják - közös érdekeik mellett - specifikus érdekeiket is érvényesíteni, így ténylegesen csak akkor érdekeltek a szövetség létrehozásában, ha a szövetség tagjává válva is megtartják relatív autonómiájukat. Ez kellemes **lázán tagolt struktúrát** feltételez.

Összegezés:

A rendszerváltás után a Henkel volt egyike a Magyarországon legeloszor megjelenő vállalatoknak. 1987-ben a magyar jogi és politikai környezet még nem tette lehetővé, hogy egy külföldi cég teljes tulajdonú céget alapítson Magyarországon. Így alakultak ki a Henkel hazai közös vállalati együttműködései. A magyar partnerek sokat nyerhettek. A nyugati cég olyan technikát, technológiát hozott be, amelyet a szocialista országok vállalatai akkor még nem szerezhettek be. A piacgazdaságban járatosabb német fél eligazíthatta az új körülmények között a váltani kényszerülő vállalatokat. Tehát mindkét félnek szüksége volt a másikra, míg meg nem tanulták, illetőleg át nem vették a hiányzó ismereteket. Amikor a tudástranszfer megtörtént és megváltozott a vállalatok piaci és jogi környezete, törvényszerűen felbomlott a szövetség.

Fontos szerepet kap azonban a Henkel és a magyar vállalatok között kialakult kapcsolati háló. Nem csak a multinacionális, de a magyar vállalatok számára is hasznot hoz: az a magyar vállalat, amely a 90-es évek elejétől kezdve a Henkellel áll üzleti kapcsolatban, komoly referenciával rendelkezik.

A Henkel stratégiai szövetségi rendszere ma már csak saját beszállítóit foglalja magába. Régi horizontális stratégiai szövetségei megszűntek és átalakultak valódi, egyenrangú és közvetlen versenytársak közötti együttműködésbe. A szövetségesek közös érdekeket képviselnek, közös erővel a közös "ellenségek" ellen (törvényhozás, fogyasztóvédelem).

7.6.3. Pannonplast Muanyagipari Rt. stratégiai szövetségei

A társaság 1984-ben alapította meg első vegyes vállalatát – egyúttal az első magyar- japán vegyes vállalatot-, a Polifoam Kft.-t a tekintélyes japán Furukawa Electric és még néhány neves cég részvételével. Ez volt az első alkalom, amikor egy új termékcsalád gyártására szakmai partnerrel jött létre közös vállalat. A belga Solvay & Cie és az osztrák Wienerberger Baustoffindustrie AG részvételével 1990-ban alapított Pannonpipe Kft, amely az érdekeltségek között a legnagyobb volt, az első példa arra, hogy egy vegyes vállalat a Pannonplast már meglévő termékeinek – pontosabban a víz és csatorna csövezeték rendszereknek- gyártását és forgalmazását vette át.

1991. júniusában a Pannonplast részvénytársasággá alakult. 1993. közepén az állam a részvények 51 százalékát zártkörűen, külföldi intézményi befektetők számára értékesítette, 15 százalékot pedig az alkalmazottak vásároltak meg. Az állam 1994-ben értékesítette fennmaradó részvényeit. A Pannonplast azóta többször emelte tőkéjét.

Jelenlegi tozsdei tulajdonosi struktúra:

Külföldi befektetők (213 intézmény):	86,2%
Belföldi befektetők (134 intézmény):	6,9%
Magánszemélyek (1 302 személy):	1,9%
Alkalmazottak (90 személy):	5,0%

1993-ban befejeződött az önálló gazdasági társaságok létrehozása. A folyamat eredményeképpen a Pannonplast 1994-től vállalatcsoporttá – **stratégiai holdinggá** – alakult át. A csoport folyamatosan bővül új tagvállalatokkal.

A szervezeti struktúra lehetővé teszi a szakmai és pénzügyi befektetők és a partnerek külön kezelését. Míg a intézményi befektetőknek alkalomuk nyílik a Holding vállalatban elhelyezni befektetett pénzüket, addig a lehetséges vagy már meglévő partnerek a leányvállalati szinten működhetnek együtt a Pannonplast vállalatcsoporttal.

1998 során korszerűsödött a társaság szervezete. A csoport tagvállalatait vezérigazgató-helyettesek által irányított üzleti egységekbe csoportosították. A **csoportosítás szempontjai** a tagvállalatok

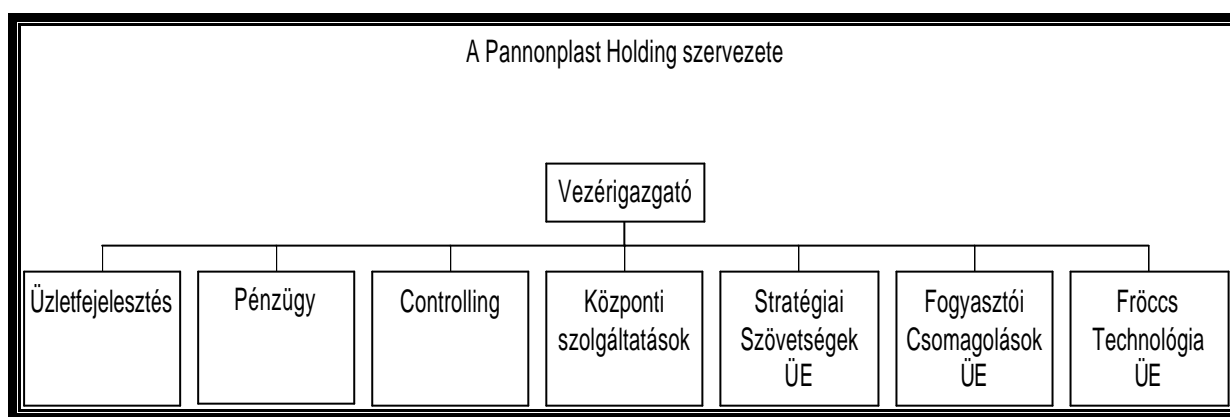
száma biztosítja a közöttük lévő **szinergia hatások** kiaknázását. A szervezeti struktúra módosítása során alapvetően három területen került sor változtatásra a korábbi szervezeti felépítéshez képest, ezek a következők:

?? A tagvállalatok irányítása - magasabb szintű koordináció és rendelkezésre álló információ hatékonyabb felhasználása révén a szinergia lehetőségeinek jobb kiaknázására,

?? A pénzügy és controlling működésére - a két szervezet közötti átfedések megszüntetésére,

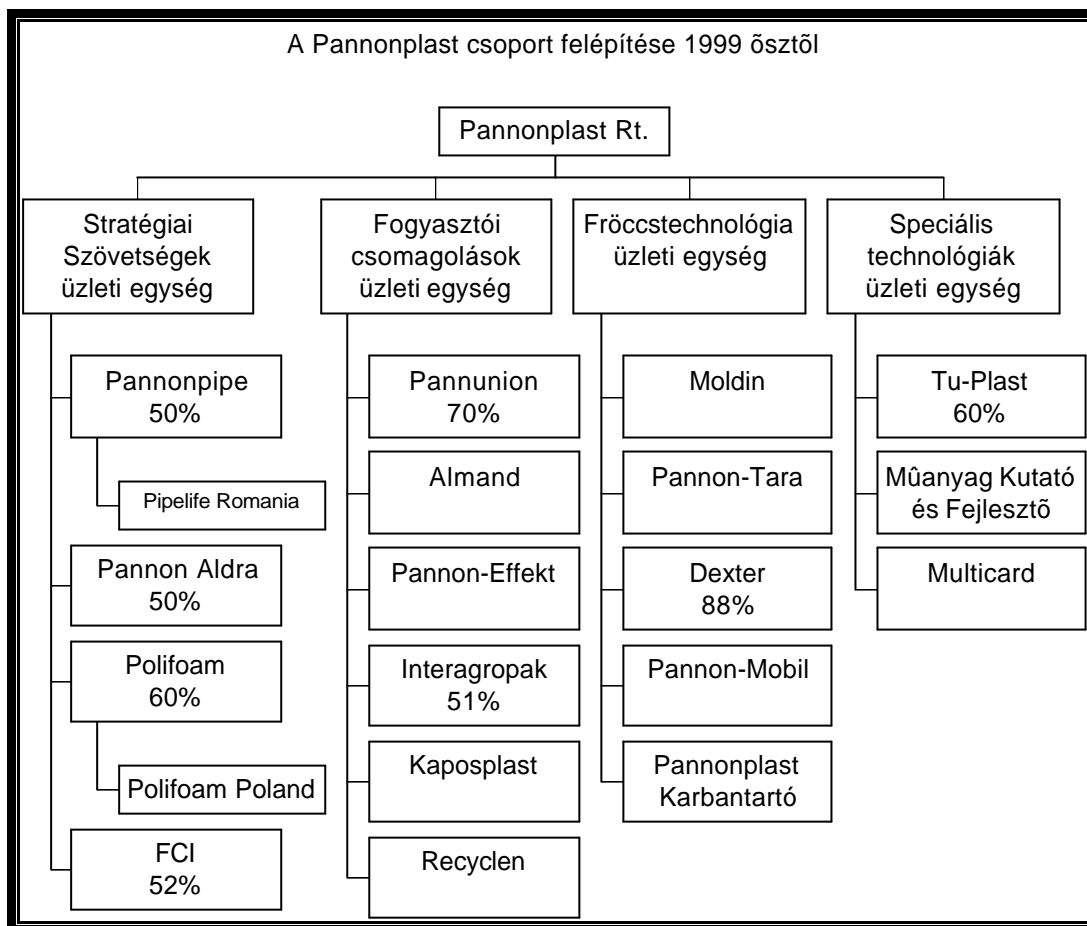
?? És a külföldi érdekeltségek irányítására - mely a korábbihoz képest új feladatként jelentkezett.

A szervezetfejlesztés eredményeképpen u.n. **üzletági struktúra** alakult ki, amely alkalmas a fenti feladatok kezelésére.



35. ábra: Pannonplast Holding szervezete

A Pannonplast stratégiai szövetségeinek fontossága nem csupán a szervezeti felépítésben, hanem a leányvállalatok csoportosításban is megfigyelhető. Külön egységbe kerültek a vállalat szempontjából fontosabb stratégiai szövetségek.



36. ábra: Pannonplast csoport felépítése

A Pannonplast csoport tevékenységi köre:

Műanyag termékek környezetbarát előállítása és értékesítése, valamint a termékekhez kapcsolódó fejlesztési, logisztikai, vevőorientált kiszolgálási szolgáltatások biztosítása a csomagolás, építőipar és infrastruktúra, valamint a fröccsöntött muszaki alkatrészek területén.

A csoport ismeri alapvető képességi körét, felmérte annak határait, felhalmozott tudását és erősségeit. Tevékenységi körét erre összpontosítja. Diverzifikálást folytat iparágon belül. Tevékenységi körét meg kívánja orizni, hogy több lábon álljon a technológiák, az alkalmazástechnikák és a vevőkör tekintetében egyaránt. Diverzifikál országhatáron kívül is: a csoport a tevékenységi körébe tartozó termékcsoportok gyártását és értékesítést bővíti a külföldön, elsősorban a környező országokban.

Értékrend, Jövőkép és Stratégia:

A csoport **üzleti partnereinek** irányában értéknek tekinti megbízhatóságát és a partner szervezet tiszteletét. Üzlettársaitól hasonló elveken alapuló gyakorlatot vár. "Különös értéket tulajdonítanak a **hosszú távú kapcsolatoknak és stratégiai szövetségeknek.**" Ezen túlmenően a részvényesek, a munkatársak és a társadalom iránt is megfogalmazottak a vállalati értékek.

A vállalat jövőképében szerepel, hogy *regionális piacán* jelentős szereplővé fejlődjék és terjeszkedjék. A csoport a *termelői pozícióból* a műanyag-feldolgozó iparban tevékenykedő *komplex szolgáltatóvá* fejlődjön, ami a minőségi termékek előállításán és a megbízható vevő-kiszolgáláson túlmenően a termékalkalmazások teljes körű támogatást jelenti. A csoportot a tagvállalatok olyan **portfóliója** alkotja, amelyben az érett vállalkozások mellett a növekvő szakaszban lévő vállalkozások és a belépő új projektek optimális aránya biztosítja egyrészt a stabilitást, másrészt a folyamatos, dinamikus fejlődés lehetőségét.

Így a Pannonplastnál együtt található a **technológiai, a szervezeti egységek és a stratégiai szövetségek portfóliója.**

A csoport **középtávú stratégiai céljai** a jövőtépítő beruházásokra, a versenyképességre és a hatékonyságra, a piaci részesedésre, az eredményességre és a regionális terjeszkedésre vonatkoznak. A csoportra jellemző aktív beruházás és az így létrehozott jelentős eredménytermelő potenciál megteremti a dinamikus növekedés alapját. A vállalat árbevétele 20-25%-al növekedik, az export 36%-os.

Az elnök-vezérigazgató, Fehér Erzsébet, szerint a "változások, és az erősödő verseny izgalmas kihívást jelent a Pannonplast számára. Ez a versenyképesség növelésére, az innováció erősítésére, az **új lehetőségek feltárására** ösztönzi a tagvállalatainkat, társaságunkat. **Kiemelkedőnek tartjuk az olyan új üzleti tevékenységek megkezdését, melynek társaságunkat még inkább diverzifikált alapokra helyezik anélkül, hogy alaptevékenységünk és az arra való koncentráció sérülne.**" (Fehér Erzsébet)

Stratégiai szövetségek üzleti egység

A magyar és kelet-európai országok gyors gazdasági átalakulása, az intézményi környezet és a gyártási kapacitás növekedésének gyors változása a regionális expanzió stratégiáját tette szükségessé. Ebből kifolyólag tanácsolta az Arthur D Little, egy tanácsadó cég, a Pannonplastnak,

hogy **decentralizálja a döntéshozási folyamatot a holding központtól**. A leányvállalatok sikere növekvő mértékben függ a saját üzletágaik környezeti változásaira adott reakció képességükön. Ezért hozták létre a **stratégiai holding** vállalatot és a leányvállalatokat négy divízióba csoportosították, amelyek közül kettő a technológia mentén, egy a vásárlói szegmens mentén, egy pedig a stratégiai szövetségek mentén struktúrázódik. A divíziók vezetői a döntéshozatal terén autonómiával rendelkeznek és ők felelnek a **divízió stratégiájáért**. A stratégiai szövetségi üzleti egység a **stratégiaiilag fontos** leányvállalatokat és a stratégiai befekteteket foglalja magában⁴². Azoknak a cégeknek a hasonlósága, amelyek a stratégiai szövetségi divízióba tartoznak, a vezetési stílusban rejlik: a döntéshozatal valamivel lassabb, diplomatikusabb és sokkal komplikáltabb, mivel konzultálni kell a stratégiai partnerekkel és minden döntéssel kapcsolatban ki kell értékelni, hogy annak milyen hatása lenne a partner cég stratégiájára. A Pannonpipe és Pannon Aldra esetében, amelyek 50-50 százalékos részesedésű közös vállalkozások, egy közös képviselőt, a tagok bizottságát, állítottak fel mindkét féltől 2-2 képviselővel. A tagok bizottsága nem legális testület, de a szövetségi partnerek közötti koordinációért felelős, és az operatív testület évi taggyűlései közötti időszakban operatív döntéseket hoz.

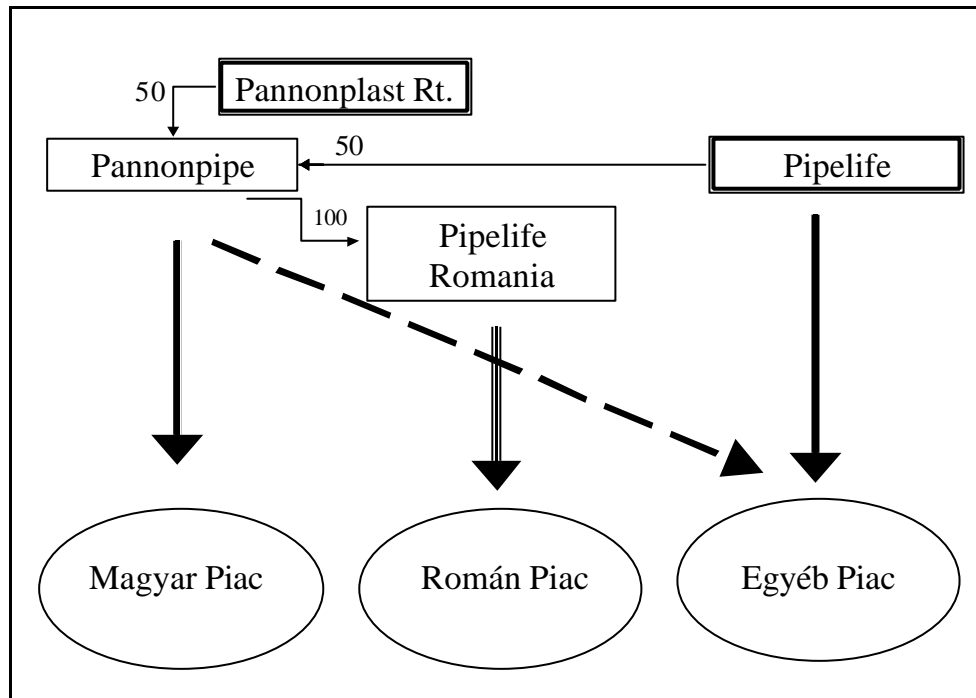
Nem működik ilyen testület a Polifoam és az FCI esetében, ahol a Pannonplasté a többségi tulajdonrész és a japán szövetségi partner inkább a háttérben áll. Az itt használt koordinációs folyamat sokkal informálisabb. A partnerek gyakran csak írásos dokumentumokat küldözgetnek egymásnak és kikérik a másik fél véleményét. Közös tárgyalásokra ritkán kerül sor. Csak fontosabb stratégiai döntések esetében hívnak össze tárgyalást, mint pl. az alaptőke növelése, vagy egy új (német) stratégiai partner bevonása esetében. Ez tükrözi a Pannonplast többségi tulajdonát az érintett szövetségekben.

Más magyar-nyugati kooperációkkal ellentétben a Pannonplast **valamennyi közös vállalkozásban mindig megtartja részvényeinek legalább 50%-át**. Egyetlen esetben, amikor a Pannonplast kisebbségi tulajdonba került, a kooperáció végül is a Curver holland cég részére való eladással zárult le. A cég igazgatói mindannyian azt nyilatkozták, hogy csak a japán partnerek nem kívántak a magyar közös vállalatok esetében többségi tulajdonba kerülni.

⁴² Az Interagropokban is vannak stratégiai befektetők, de ezek jelentősége mellékes a Pannonplast csoport számára. A Dexter és Pannonunion fontos leányvállalatok, de a partnerek itt pénzügyi befektetők.

Pannonpipe Muanyagipari Kft.

Az osztrák-belga Pipelife, aki a stratégiai partner ebben a **horizontális szövetségben**, jelentős szerepe a muanyagcsövek piacának és a Wienberger AG és Solvay S.A. közös vállalkozása. Annak ellenére, hogy a Pipelife globális disztribúciós hálózattal rendelkezik, 1990-ben a Pannonplastot választotta stratégiai partnerévé a magyar piacon. Érdekes módon a Pannonpipe a Pannonplast termékeinek gyártását és forgalmazását folytatta. A belga Solvay&Cie és az osztrák Wienberger Baustoffindustrie AG részvételével 1990-ben alapított Pannonpipe Kft., amely az érdekeltségek között a legnagyobb volt, az első példa volt arra, hogy egy vegyes vállalat a Pannonplast már meglévő termékeinek – konkrétan a víz és csatorna csövezeték rendszereknek – gyártását és forgalmazását vette át. A Pipelife-nak köszönhetően a **két rivális partnernek is van egy közös leányvállalata** Romániában, amely közös termékeik disztribúciójával foglalkozik. Az utóbbi évben a Pipelife Románia is helyi gyártásba kezdett. Ezen kívül a szövetséget a riválisok közötti átfogóbb marketing-kooperációra is használják: bizonyos Pannonpipe termékeket a többi szövetségi partnerek saját piacain is forgalmaznak.



37. ábra: A Pannonpipe és Pipelife stratégiai szövetsége sematikus ábrázolása

Pannon Aldra Kft.

A Pannon Aldra **horizontális szövetséget** alkot a Solvay S.A. fóliagyártó leányvállalatával, amely hasonló termékvonallal rendelkezik több, mint nyolc országban. A partnerek abban egyeztek meg, hogy **bizonyos fokig kizárják a nyílt versenyt**: a Pannon Aldra a közép- és kelet-európai országokat szolgálja ki és olyan termékeket exportálhat a világ bármely országába, amelyet a Solvay S.A. nem gyárt. A kongruens termékek exportját mindig egyeztetik egymással a szövetségi partnerek. Ily módon a Pannonplast **"kap is és ad is piacot"** stratégiai partnerétől a Solvay S.A.-tól.

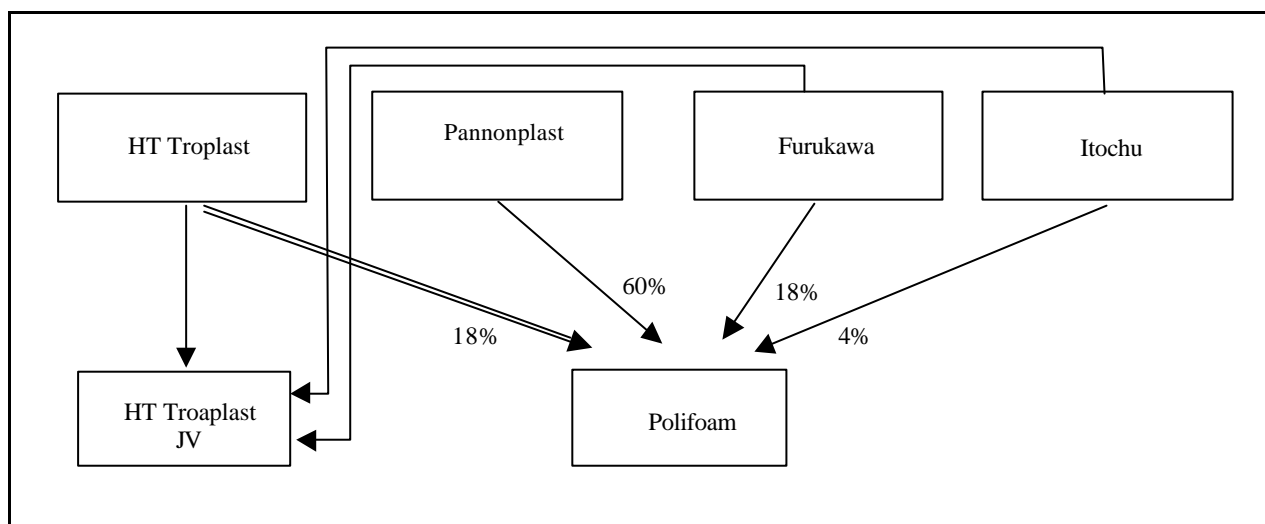
Polifoam Muanyagfeldolgozó Kft.

Ezt a leányvállalatot **három partner stratégiai szövetségeként** indították útjára. A japán Furukawa Electric **szakmai befektetoként** tunt fel a Pannonplastnál, mivel modern **termelési technológiával, egy új termékkel (polyethylen hab) és ennek új potenciális felhasználási területeivel** rendelkezett. A japán üzleti kultúrának megfelelően, egy harmadik cég, Itochu, a 150 milliárd dolláros forgalmú **kereskedo és befekteto cég**, amely közel állt a Furukawa vállalathoz, szintén a vegyes vállalkozás tagja lett. Szerepe elhanyagolható maradt a Polifoam szövetségen belül: az Itochu a Furukawa vállalatot támasztotta alá a beruházás, finanszírozás, gép-import és általános kereskedelmi tevékenység területén, főleg a kooperáció kezdeti szakaszában. Ez volt az első japán-magyar vegyes vállalkozás, amely 1984 óta sikeres!

A magas térfogatú termékek magas szállítási költségei miatt a leggazdaságosabb szállítási rádiusz kb. 1000km. Ez az oka annak, hogy a Furukawa hasonló termékekkel rendelkező riválist keresett modernebb gyártási technológiájának bevezetése céljából. A Furukawa ugyanezt a gyártási technológiát vezette be a nyugat-európai piacokon a német HT Troplast AG-vel alapított kooperációban is. A sikeres, új technológia a HT Troplastot az EU piaci vezetőjévé tette, sőt, további technológiai fejlesztéseket hajtottak végre.

Amikor 1997-ben a Polifoam és a HT Troplast egyidőben tervezték a meglévő gyártási kapacitás és a földrajzi piac kibővítését, a közép-európai piacon jelentős túlkapacitás lehetett volna az eredmény. A Pannonplast úgy döntött, hogy minden esetben növeli fogja gyártási kapacitását. Ezért a riválisok kooperációs együttműködést kötöttek egymással. A Pannonplast tokeeros, nagyméretű muanyagfeldolgozó konglomerátum volt egy kisebb, de növekvő polyethylen részleggel, a HT

Troplast nagy termelő volt egy kisebb, de erősebben specializált vállalat-csoporton belül. A kooperáció tárgya nem csak az volt, hogy melyik vállalat melyik nemzeti piacot látja el. A szövetséges bevezette a magyar gyárban a fejlettebb termelési technológiát. A HT Troplast magasabb minőségű nyersanyaghoz való hozzáférést tett lehetővé. Jelenleg a közös nyersanyag-beszerzést koordinálja, és ezzel pozitív szinergia-hatást eredményez. A Pannonplast kínálja a humán erőforrást és a disztribúciós hálózatot, amely a kelet-európai régió különböző nemzeti piacainak ellátásához szükséges, pl. lengyelországi leányvállalattal rendelkezik. A kooperáció hatékonyabb befolyásolása érdekében a HT Troplast tokeneszesedést vásárolt a Polifoamban is. A német és magyar szövetségi partnerek most egy új, orosz üzem közös építésének lehetőségét értékelik. A japán partnernek azonban el kell döntenie, hogy stratégiai érdeke-e számára a részvétel ebben az új vállalkozásban.



38. ábra: A Polifoam tulajdonosai

FCI Furukawa Kompozit Szigetelo Kft.

1994-ben a Furukawa és partnere az Itochu, egy teljes foosztályt felvásároltak az akkoriban már feloszló volt Magyar Villamosipari Kutatóintézetből, amely kompozit szigeteléssel foglalkozott és védjeggyekkel és szabadalmakkal rendelkezett. A jelentős elektrokábelt gyártó Furukawa, az új cégnél K+F részleget vezetett be, majd 1995-ben saját gyártásba kezdett és egy másik gyártással foglalkozó leányvállalatot is hozott létre Japánban, amely a magyar K+F és gyártási tapasztalatokból profitált.

A Furukawa-nak immáron két cége volt Magyarországon, amelyek közül az egyik minden erőfeszítésük ellenére veszteséges volt 1997. közepig, amíg a Polifoam a magyar szövetség segítségével nyereséget hozott a vállalat számára. Így aztán 1997. októberében 52%-os részesedést ajánlottak a Pannonplastnak az FCI-ben. Az FCI története remekül szemlélteti a magyar szabadalmak, a magyar technológia és a magyar vezetési szakértelem sikeres kombinációját a Pannonplastban: az első lépés a drasztikus költségcsökkentés és egy gazdasági vezető kinevezése volt, aki a kutatók és tudósok csapatát vezette. A cégnél új üzleti tevékenységet vezettek be: folytatták az eddigi K+F tevékenységeket, de nyereségesé tették a termelést, és általános K+F megbízásokat kaptak a japán anyavállalattól, (amely a kedvező magyar bérszintből profitált). Optimalizálták a tudás transzfert a japán leányvállalat irányába és megmaradó szabad K+F kapacitásukat felajánlották a nyílt piacon. Ilyen módon az FCI már 1998-ra nyereségesé vált és 1999-re a kitűzött célokat is túlhaladta.

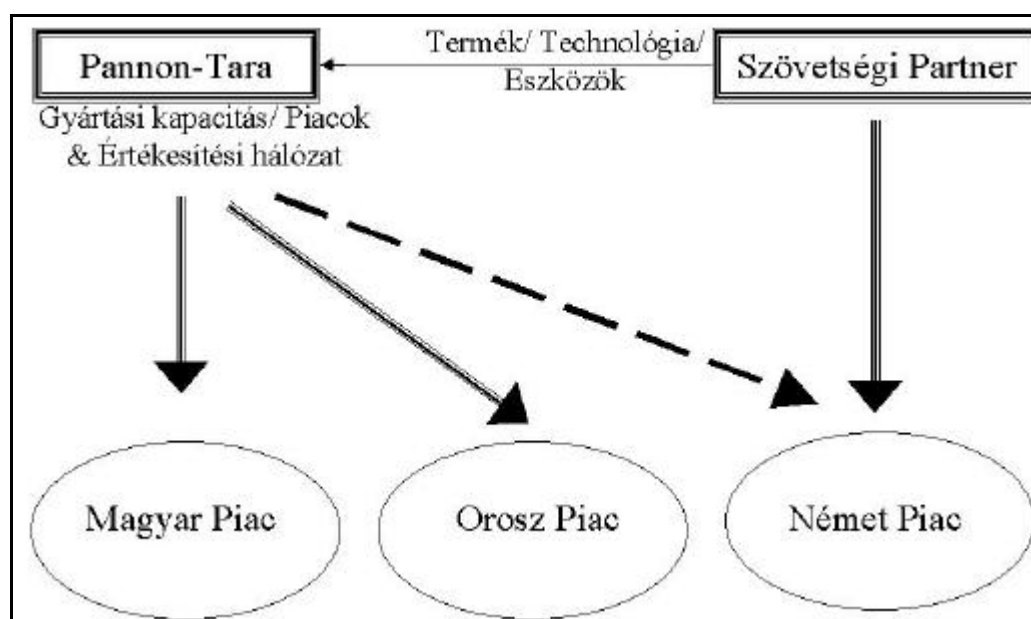
A meginterjúvált vezetők az FCI sikerét két tényezővel bizonyítják: **a szükséges helyi vezetési tapasztalatokat és szakértelmet, valamint a stratégiai szövetség vezetésének kompetenciáját dicsérik.** Ez utóbbi nem csak a szövetségi partnerrel való **technokratikus, formális kapcsolattartás módszereit** fedi, hanem a **kölcsönös bizalom kiépítésének személyes, informális képességeket**, a nyelvi és kulturális különbségekkel való adekvát bánásmódot (különös tekintettel a japán partnerekkel felmerülő különbségekre).

A szövetségnek a sikere még szorosabb együttműködést eredményezett a partnerek között. A magyar és a japán FCI megegyezett abban, hogy üzleti tevékenységüket összehangolják, pl. a nemzetközi tendereket megelőző költséges marketing munkában, vagy kisegítik egymást elégtelen gyártási kapacitás esetén.

Az FCI kezdetben egy japán vezetés alatt álló magyarországi K+F cég volt, azzal a szándékkal, hogy új termékeket fejlesszen a Furukawa számára az elektromosáram-iparba. Minthogy a tervek nem valósultak meg, felkérték a Pannonplastot, amelynek nincs érdekeltsége az elektromos iparban, hogy lépjen szövetségre a vállalattal. Ez a felkérés a Polifoam sikerén és a Pannonplast szövetségi vezetési tapasztalatán alapult. Meg kell ugyan jegyeznünk, hogy a Pannonplast **az FCI projektet nem tekinti közös K+F vállalkozásnak.**

Pannon-Tara Muanyagipari Kft.

Annak ellenére, hogy ez a leányvállalat nem tartozik a stratégiai szövetségek üzleti egységbe, de a Fröccstechnológia divízió részét képezi. Ez is egy **horizontális stratégiai szövetség egy közvetlen németországi versenytárrsal**. A Pannon-Tara hulladéktárolókat gyárt, de csak korlátozott termékvonalat kínál. A stratégiai partner közreműködésével szélesebb választékot (30 további méretet) tud forgalmazni az általa ellátott piacokon. A megegyezés szerint a Pannon-Tara a német termékek kizárólagos forgalmazója Magyarországon és Oroszországban. A kezdeti sikereket követően a Pannon-Tara megkapta a német gyártási technológia licencét, majd a partner lízingelni kezdte speciális gépezetét Magyarországra, ahol ma már az egész kelet- és nyugat-európai piac számára gyártják a termékeket.



39. ábra: A Pannon-Tara szövetség sematikus ábrázolása

Multicard Muanyagkártya-Gyártó Kft.

Annak ellenére, hogy ennek a leányvállalatnak az eladásai évente 300%-kal növekednek, ez a cég is **kooperációba kezdett közvetlen versenytársaival**. Mivel a muanyag-kártyák piaca még mindig szűk, a Multicard megegyezést kötött más gyártókkal a termelési szintjük és befektetéseik összehangolásáról. Ilyen módon a szövetség segít a túlkínálat megelőzésében és kioltja a közvetlen árversenyt.

Annak ellenére, hogy van egy kutatási tevékenységekkel foglalkozó leányvállalatnak, (Muanyag Kutató és Fejlesztő Kft.), az interjúvolt személyek azt hangsúlyozták, hogy a Pannonplast csoportban viszonylag kevés fontos saját kutatási és fejlesztési tevékenység folyik. A rendszerváltás előtt volt ugyan egy intenzív fejlesztési időszak, de ezeket a nem kulcsfontosságú (non-core) üzleti tevékenységeket eladták, hogy kifizessék az adósságaikat és hogy új eszközökbe és gépekbe fektethessenek be. Ennek eredményeképpen a Pannonplastnak soha nem kellett kényszerből elfogadnia egy nyugat-európai cég együttműködési ajánlatát, amely általában licenc-megegyezéssel kezdődik, közös tulajdon követi és végül felvásárolják a magyar partnert. A meglévő termékek állandó fejlesztése és az új termékek bevezetése érdekében a Pannonplast általában már kifejlesztett termékek gyártását adoptálja összeolvadások, felvásárlások vagy zöldmezos terjeszkedések formájában. Erre jó példák a következő **vertikális, nem toke-alapú** stratégiai szövetségek: Phillips és Hewlett-Packard stratégiai kooperáció keretében speciális muanyag termékek gyártásához szükséges alkatrészekkel és gépekkel látták el a **Moldin Muanyag Kft-t**.

A Pannonplast stratégiája a régió fő gyártójává válni. Ezért úgy döntött, hogy jelenlegi fő vásárlóinak regionális expanziós stratégiáját követi. Az Unilever például hosszú-távú beszállítói szerződést kötött a **Pannon Effekt Muanyagipari Kft-vel, az Almand Muanyagipari Kft-vel és a Pannonunion Csomagolóanyag Kft-vel**. Ezek az együttműködések nem csak új termékek bevezetését és fejlesztését, hanem teljesen új technológiák fejlesztését is eredményezték, például a fröccsentést.

Összefoglalás

A Pannonplast számos stratégiai szövetséget hozott létre, a legtöbbet ezek közül a 90-es évek elején, vagy még előbb. A szövetségek meghatározatlan időre szóltak, így jelenleg is folyamatban vannak, sőt van köztük néhány, amelyeket új régiókra és termékekre vagy funkcionális területekre is kiterjesztettek. A szövetségek ketto, de mások akár négy résztvevőből állnak. Mindegyik szövetség külföldi partnerekkel, közvetlen vagy potenciális versenytársakkal és kulcsfontosságú vevőkkel jött létre. A szövetségek általában közös termelést, marketinget és disztribúciót, közös beszerzést és logisztikát foglalnak magukba, néhány esetben egyszerre azonban több funkcionális területet is megosztanak, sőt közös K+F területek is vannak. A horizontális szövetségek mindig joint-venture vállalatok, a vertikális szövetségek pedig inkább szerződéses megállapodások. A Pannonplast stratégiai pozíciója mindig domináns volt. A stratégiai szövetségekbe bocsátott

eszközök változóak voltak és szinte minden szövetség kedvező hatással volt a Pannonplast stratégiai helyzetére.

A Pannonplast stratégiai szövetségeiről szóló esettanulmány az alábbi fő jellegzetességeket mutatja:

?? A regionális expanzíós stratégia a vezetés decentralizálására készítette a Pannonplastot. Ez ahhoz vezetett, hogy négy különböző divíziót hoztak létre, amelyek közül az egyik a stratégiai szövetségekkel foglalkozó üzleti egység.

?? A stratégiai szövetségi divízió különleges tapasztalatokra és rutinokra tett szert a stratégiai partnerek különböző érdekeinek menedzselése terén, sőt átfogó (core) kompetenciát mutat föl a stratégiai szövetségek vezetésében.

?? A Pannonplast nemcsak beszállítóival, de erősebb, sőt globális közvetlen versenytársakkal is alapított szövetséget. Néhány horizontális szövetségnek az a célja, hogy kiküszöbölje előzetes megegyezésekkel a nyílt piaci versenyt, míg más szövetségek valódi komplementer szövetségek.

?? Az alábbi táblázat bemutatja a stratégiai szövetségi partnerek különböző hozzájárulásait:

	Hozzájárulás (Pannonplast)	Hozzájárulás (szövetségi partner)
Pannonpipe	Helyi gyártási kapacitás, regionális disztribúciós hálózat, termékek	Készpénz
Aldra	Helyi gyártási kapacitás, regionális disztribúciós hálózat, termékek	Új piacok
Polifoam	Helyi és regionális vezetési szakértelem, termelési kapacitás	Készpénz, új technológia (Furukawa, Itochu, HT Troplast), beszerzési előnyök (HT Troplast)
FCI	Helyi vezetési szakértelem, készpénz	Eszközök (Furukawa)
Pannon-Tara	Termelési kapacitás, piacok, disztribúció	Termékek, technológia, gépek
Moldin Muanyag	Termelési kapacitás	Speciális gyártási eszközök (Phillips és HP)
Pannon Effekt, Almand és Panonunion	Termelési kapacitás	Speciális gyártási eszközök (Unilever)

34. táblázat: Szövetségek és hozzájárulások

Általánosságban szólva a Pannonplast stratégiai szövetségei nem csak koruk szerint érettek, de kimondottan stabilak, jól menedzseltek és nyereségesek is.

7.7. Átfogó következtetések

Hipotézis vizsgálatok:

Munkámban a különböző, hazánkban működő stratégiai szövetségeket magyarázó szervezetelméleteket sikerült tesztelni, alkalmazni és igazolni. A fejlett ipari gazdaságokban használt szervezetelméletek a magyarországi, az "átmeneti korszak" utáni gazdaságra is érvényesek. A hazai ipar és piac átszerveződtek, a vállalatok sikeresen alkalmaznak stratégiai szövetségeket céljaik elérésére.

A tranzakciós költségek elméletével kapcsolatos hipotézist a magyarországi stratégiai szövetségeknél nem sikerült igazolni. Ez egyértelműen a **K+F funkciókkal** rendelkező szövetségek **alacsony számával** magyarázható. A statisztikai eredmények alapján továbbá is nyitott kérdés marad, hogy milyen mértékben alkalmazhatók a tranzakciós költségek elméletének axiómái az átmeneti és átmenet utáni országokban működő stratégiai szövetségekre is. Figyelemre méltó, hogy a **kvalitatív kutatási módszer** eredményei **igen** is újszerű tudományos ismereteket produkáltak a hazai környezetnek a stratégiai szövetségek működését torzító hatásáról.

A bizalom alapú elméleteket célzó hipotéziseket sikerült tesztelni és fenntartani. Az eddigi eredményeket megítélve éppen ez az eleméleti irányzat ígérkezik legalkalmasabbnak a további tudományos kutatásokhoz.

Meglepo, hogy a szervezeti tanulás és a hazai stratégiai szövetségek közötti kapcsolatot vizsgáló hipotézisek nem érték el a megkövetelt szignifikancia szintet. Azonban itt is a **kvalitatív kutatási módszer** (lásd első sorban a Pannonplast esettanulmányt) tűnt nagyon hasznosnak: rámutatott a szervezeti tanulás és a stratégiai szövetségek számos kapcsolódási pontjára.

A nyolcadik hipotézist, mely a szövetség teljesítményét kísérte meg tesztelni, jól sikerült igazolnunk. Kimutattuk, a horizontális és vertikális szövetségek közötti eltérő hatást a szövetkező vállalatok stratégiai pozíciójára. Nemcsak a **szövetségekben** fellelhető **dinamizmust** sikerült bebizonyítanunk, hanem ezek alapján nyugodtan feltételezhetjük, hogy a hazai **vállalatoknak** teljes mértékben sikerült a **piac alapú, azaz versenyző gazdasági környezetbe beintegrálódniuk**.

A Ph.D. hipotézis tervezet szóbeli védeke közben a stratégiai szövetségeknek a versenyhelyzetre gyakorolt lehetséges kedvezetlen hatásának kérdése is fölmerült. Kijelenthetjük azonban, hogy a hazai szövetségeknek **nincsen versenyellenes hatása**. Ezt a kvantitatív kutatási módszer (8. Hipotézis) és a kvalitatív eredményeik egyértelműen bizonyítják. A Henkel Magyarországnál készített esettanulmányban a versenytársak együttműködésének célja **nem a verseny kiküszöbölése**, hanem a **piaci szabványok egységesítése** volt. Ennek eredményeképpen a jövőben még teljesen új versenyző cégek is könnyebben beléphetnek a hazai piacra.

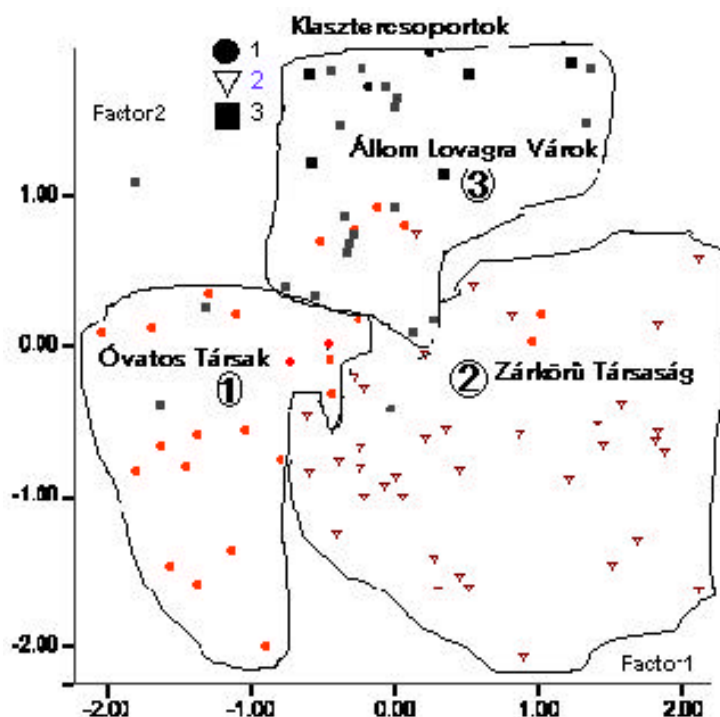
A Ganz Gépgyár és a Henkel esettanulmányai fölvetik az ide kapcsolódó üzleti etikai kérdéseket is: Egy szövetség tagjai közös érdekeket követnek és ez összetartásra, együttműködésekre serkent. Ez nem csak a **piacokon fellépo közös eroben** mutatkozik meg, hanem **politizálásukat, lobbizásukat a törvényhozási folyamatban is etikailag elfogadhatóbbá** teszi. Pontosabban fogalmazva: a *stratégiai együttműködés által* a politikai lobbizás jóval hatékonyabb lesz, mint ha erre *egy vállalat egyedül* tevékenykedne. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben a hatékony és sikeres lobbizás természetesen az összes, azonos piaci szegmensben működő, rivális vállalat érdekében is van, mert egy megbízható és kiszámítható jogi környezetet és szabványokat eredményez.

Stratégia szövetségi csoportok újabb értelmezésben

Kutatási munkám kimutatta, hogy a hazai stratégiai szövetségeket három faktor mentén írhatók le és ezeket három jól elkülönülő klaszterbe sorolhatjuk be.

A faktorelemzés eredménye **három** alapvető **faktor** kimutatása volt, melyek segítségével a mintában szereplő stratégiai szövetségeket a sok eredeti változónál jóval **kevesebb dimenzió mentén** is jól visszaadhatók (variancia 48%-a magyarázva!).

A klaszterelemzés a hazai stratégiai szövetségek három csoportját produkálta (lásd a következő ábrát).



40. ábra: 1,2 és 3 klaszter csoportok

Az "Óvatos Társak"

Jellemző erre a csoportra, hogy elsősorban a *külső piaci erők* kényszerítik ki a vállalkozói *integrációt*. A vállalatok erosen igyekeznek stratégiai *függetlenségüket* megőrizni és ezért csak olyan informális vagy egyszerű szerződésekbe mennek bele, amelyeket a piaci helyzet változásai következtében könnyen módosíthatnak vagy elhagyhatnak.

Ezek a vállalatok általában *vevo / szállító kapcsolatokban* vannak már. Tevékenységük egyre szorosabb integrálódása miatt ezek a vállalatok *informális vagy egyszerű jogi formájú és előre meghatározott időre szóló* kooperációkat kötnek. Ezek a szövetségek *két partnerek és csak egy vállalati funkciót* érintenek. Így a vállalatok bizonyos *rizikót* érzékelnek az egy partnerre való *kiszolgáltatottságukkal*. Ezért, ha lehet, *egyszerre több* szövetséget kötnek más vertikálisan kapcsolódó vállalatokkal.

Az első klaszterben csoportosuló szövetségek mottója az lehetne hogy "jobb előre félni, mint később megijedni" vagy "nem kell mindent egy lóra tenni".

A "Zártkörű Társaság "

Jellemző erre a csoportra, hogy **maguk** a vállalatok **kezdeményezik a szorosabb vállalati integrációt** hosszú távú érdekeik céljából és saját **maguk döntenek** egy másik potenciális partnertől való **elzárkózás mellett**.

A második klaszterben csoportosuló szövetségek meglehetősen **zártak**. A szövetségek kimondottan **formálisak** és erősen **strukturáltak**, jogi formájuk **tokealapú**, általában közös vállalatok. A szövetségeket csak **kevés** partnerrel hozzák létre, és mivel közös vállalatokról van szó, jogosan feltételezhető, hogy a **tagokat érintő partner cserék** (régieket valamint újakat beleértve) gyakorlatilag **kizárhatók**. A résztvevő vállalatok **domináns stratégiai helyzetben** vannak, tisztában vannak rövid és hosszú távú **üzleti érdekeikkel**. Megfontolják, hogy **hazai vagy külföldi tagokból álló szövetségbe** szeretnének-e társulni.

Olyanok mintha megfontolt **klubtagok** lennének egymást közt.

"A álom lovagra várók"

A harmadik klaszterbe tartozók létüket akarják megmenteni egy szövetséghez való kapcsolódással. Általában krónikusan **gyenge és alárendelt stratégiai pozícióban** vannak. Szövetségeik **kevésbé fókuszáltak** és **több mint két vállalati funkciót** takarnak. Jellemző a csoportra, hogy **gyenge stratégiai pozíciójuk** miatt **kényszerülnek** az együttműködésre, azaz **kényszerből nyitottak** a potenciális partnerek felé. Azonban mihelyst sikerült egy szövetségest találniuk, nem kezdenek újabb szövetségekbe. **Egyszerre csak egy szövetséget** működtetnek. Feltételezhető, hogy az erősebb stratégiai pozícióban lévő partner **kikényszeríti** ezektől a vállalatoktól, hogy **zártak** legyenek más együttműködések iránt, vagy talán nincs is ezeknek a gyenge vállalatoknak kapacitása további szövetségek működtetésére.

V27A Szövetség hatása a vállalati stratégiára * Klaszterek (n=143)

% within CLU3_1 % a 3. Klaszterben

		CLU3_1			Összesen
		1	2	3	
V27A	nincs változás		11.9%	29.0%	11.2%
	kedvező változás	100.0%	86.4%	61.3%	86.0%
	kedvezőtlen vált.		1.7%	9.7%	2.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

35.táblázat: Keresztábra: Klasztercsoportok és a szövetség stratégiai hatása

A fenti táblázat az ezzel kapcsolatos tendenciákat mutatja be. Az **"Óvatos Társak"** csoportjában (1. Klaszter) **mindegyik pozitív hatása** volt a vállalat stratégiai helyzetére. Az úgynevezett **"Zártkörű Társaság"** csoportjában a szövetségek **pozitív vagy semleges hatással** volt. A harmadik klasztercsoportot kitevő **"Álom Lovagra Várók"** 29%-ban se javulás, sem rosszabbodás nem történt. De ezen vállalatok stratégiai helyzetére hatott az együttműködés **szokszor negatívan is**. Nem elég, hogy ezek a vállalatok eleve már alárendelt stratégiai helyzetből kiindulva kötöttek stratégiai szövetséget, de kevesebb, mint kétharmadnál hozott kedvező változást az együttműködés. Tíz közül egy vállalatnál a szövetség ráadásul kedvezőtlen hatással volt a vállalat stratégiai helyzetére!

A stratégia szövetségek esettanulmányai

Az esettanulmányok bemutatták, hogy a stratégiai szövetségek immár a hazai vállalatok működésének is egyik kulcseleme lett. A vizsgált vállalatok mindegyike sajátos szervezeti megoldást talált a stratégiai szövetségek vezetésének problémájára. A szövetségek nem csak eltérő szervezeti hierarchiai szinteken települtek meg, hanem differenciálódnak céljaikat és tevékenységi köreiket is tekintve.

A Ganz Gépgyár esete bemutatja a **vállalati fejlődés** egyik útját és a **stratégiai szövetség növekvő fontosságát** a vállalat **hosszú távú sikerének** biztosításához. A Ganznál a stratégiai szövetségek vezetéséhez egy sajátos, **kétszintű szervezeti megoldás** alakult ki. Ezen kívül az esettanulmány a tipikusan az **"Óvatos Társak"**-ra jellemző elemeket mutatja be: A Ganz egyszerre több szövetséget és egy lazán strukturált partneri hálózatot működtet. A Ganz vevo és szállítói és a kötött szövetségek általában csak szerződések. Ugyanakkor a Ganznál föllelhetők a **"Zártkörű Társaság"** jellemzői is: A vasút és villamos közbeszerzési pályázatainál - ahol vállalatként

domináns stratégiai helyzetben van - a cég több-partneres közös vállalatot hoz létre külföldi társakkal.

A Pannonplastnál végzett esettanulmány a stratégiai szövetségek egyik érdekes és új szervezeti megoldását mutatja, ahol is *egy* kimondottan a **vállalat együttműködéseit összevonó és ennek vezetésére szakosodott szervezeti egységet** (divíziót) hoztak létre. A cég mindig legalább **50%+1** részvényt tart a közös vállalataiban. Kimondottan a **szövetségek vezetéséhez szükséges kulcs képességeket** (core competencies) fejleszti tovább. A Pannonplast **egyértelműen a "Zártkörű Társaság"**-ba tartozik: Szövetségei tokealapúak, nem meghatározott időre szólnak és több partnerek. A vállalat sikeres és domináns stratégiai pozícióban van. Partnerei vagy külföldi vagy hazai vállalatok.

A Henkel Magyarország esettanulmányban érzékelhető, hogy a vállalat mindig nagyon tisztában volt a **vertikális és horizontális szövetségeinek eltérő** céljairól. A **helyi, hazai beszállítókkal** megkötött közös vállalatok csupán átmeneti **eszköznek** tekintette, az újabban kialakult **horizontális**, riválisokkal kötött stratégiai **szövetség már önmagába is cél**, mely növeli a vállalat versenyképességét. Az esettanulmány a hazai beszállítókat mint a későbbiekben kivásárolt szövetségi partnereket leplezi le. Ezek a hazai vállalatok képviselték az **"Álom Lovagvárát"** csoportját. A vállalatokról kiderült, hogy stratégiai helyzetük alárendelt volt, az együttműködéseik nem voltak eléggé fókuszáltak és egyszerre több vállalati területet is próbáltak lefedni (gyártás, beruházás, értékesítés, marketing stb.) A Henkel horizontális szövetséget is épít rivális vállalatokkal. A szövetség több partneres, előre nem meghatározott időre szól, és a szövetségi formát quasi-tokealapú megoldásként lehet értékelni. A szövetség tagja mind vezető stratégiai helyzetben vannak, így tehát részei az említett **"Zártkörű Társaságnak"**.

Általános összefoglaló:

A stratégia szövetségek létrehozása egy új, de múló menedzsment divatnak is feltételezhető. Ezzel ellentétben ez a kvantitatív kutatás kimutatta, hogy a hazai stratégiai szövetségek száma nem csak egyre növekszik, hanem, hogy maguk a vállalatvezetők is pozitívan ítélik meg a szövetségek hatását. A megállapítást mind a három esettanulmány is igazolja.

A hazai vállalati stratégiák lényeges eleme és fontos eszköze lett a stratégiai szövetség.

Fontos eredmény az is, hogy a különböző szövetségek különböző logikai folyamatok alapjain működnek és változó okok miatt léteznek. Az egymástól eltérő stratégiák eltérő eredményt hoznak a partnereknek.

A szakirodalmi áttekintésben a stratégiai szövetségeket rendszerező több lehetséges modellt értekeztünk. A jelen empirikus kutatás eredménye ismét egy újabb modell megalkotása, amely a hazai, és így az átmeneti korszak végére jellemző gazdasági környezetbe beágyazott vállalatok, stratégiai szövetségeit három csoportját sorolja fel.

8.1. Melléklet – Kérdőív**III. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK**

V15. Versenyképességének megőrzése/növelése érdekében a vállalat kialakított-e - stratégiai önállósága fenntartása mellett - hosszabb távú együttműködést (stratégiai szövetséget) más gazdasági/egyéb szervezetekkel?

Igen válasz esetén:

V16. Egy/több stratégiai szövetséget kötött? ? egy ? több

Több stratégiai célú megállapodás esetén a következő kérdésekre a három legfontosabbnak ítélt megállapodásra (A, B, C) külön-külön kérjük a választ!

V17. Melyik évben kötötték a stratégiai szövetséget?

	év
A
B
C

V18. Meghatározott időtávra kötötték-e a stratégiai szövetséget?

A	? igen, évre	? határozatlan időre
B	? igen, évre	? határozatlan időre
C	? igen, évre	? határozatlan időre

V19. A stratégiai együttműködés:

	A	B	C
a) még folyamatban van.	?	?	?
b) terv szerint befejeződött	?	?	?
c) meghosszabbították/megnyújtották	?	?	?
d) idő előtt felbomlott	?	?	?
e) a partnerek egyike többségi tulajdonosa lett a második szövetségesnek	?	?	?

V20. A stratégiai megállapodásban két vagy több partner szerepel?

	Két partner	Több
A	?	?
B	?	?
C	?	?

V21. Belföldi/külföldi tulajdonú partnerrel (partnerekkel) kötötték-e meg a megállapodást?
(Mindkettő is megjelölhető!)

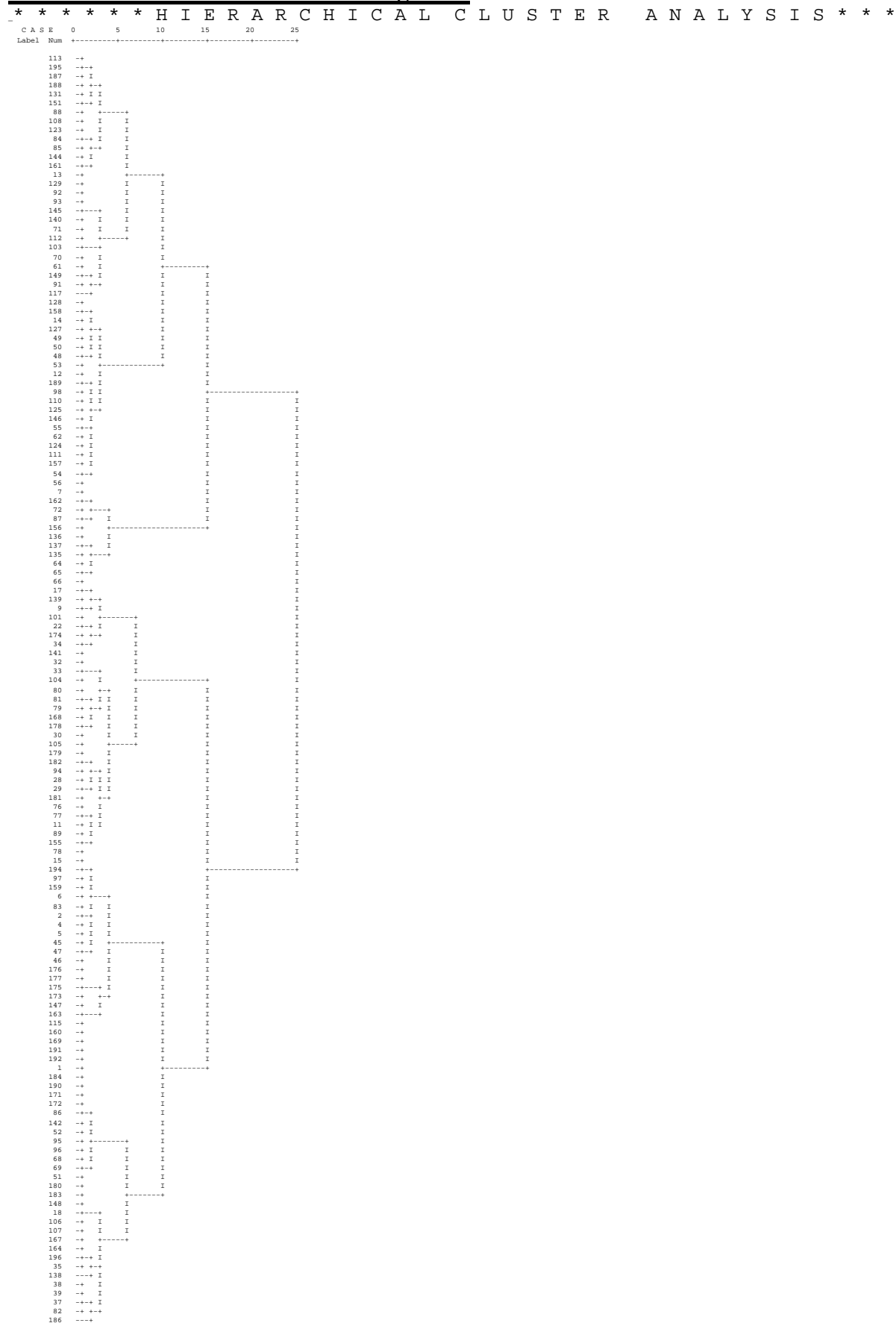
	Belföldi partner	Külföldi
A	?	?
B	?	?

C	?	?	
V22. Az együttműködő partner(ek):	A	B	C
a) közvetlen versenytárs	?	?	?
b) potenciális versenytárs	?	?	?
c) vevo	?	?	?
d) szállító	?	?	?
e) egyéb, éspedig.....	?	?	?
V23. Mire irányul a stratégiai együttműködés?	A	B	C
a) K+F	?	?	?
b) termelés	?	?	?
c) marketing-értékesítés	?	?	?
d) beszerzés-logisztika	?	?	?
e) több funkció	?	?	?
f) egyéb, éspedig.....	?	?	?
V24. A stratégiai szövetség jogi formája:	A	B	C
a) informális megállapodás	?	?	?
b) szerződéses megállapodás	?	?	?
c) különálló jogi entitás			
(közös vállalat, vegyes vállalat, konzorcium)	?	?	?
d) kisebbségi tulajdonosi részesedés			
(a partner vállalatokban)	?	?	?
e) egyéb, éspedig.....	?	?	?
V25. A vállalat induló pozíciója a stratégiai szövetségben:	A	B	C
a) domináns	?	?	?
b) egyenrangú	?	?	?
c) alárendelt	?	?	?
V26. A partnerek által a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök/ismeretek jellege:	A	B	C
a) azonos	?	?	?
b) eltérő	?	?	?
V27. A szövetség hatása a vállalat stratégiai helyzetére:	A	B	C
a) nincs változás	?	?	?
b) kedvező változás	?	?	?
c) kedvezőtlen változás	?	?	?

8.2. Melléklet – Interjú személyek

Személy	Vállalat	Rang
Dr. Hegyháti József	Ganz Gépgyár Rt.	Vezérigazgató helyettes Igazgató, stratégiai befektetések
Mr. István Fekete	Henkel Magyarország Kft.	Vezérigazgató
Mr. Bara Zsolt	A Magyar Kozmetikai, Mosó- és Tisztítószer Ipari Szövetség	Igazgató helyettes
Mr. Murányi István	A Magyar Kozmetikai, Mosó- és Tisztítószer Ipari Szövetség	Elnök
Dr. Banai Endre,	Pannonplast Rt.	Igazgató, szervezetfejlesztés
Dr. Füzes László,	Pannonplast Rt.	Igazgató, nemzetközi kapcsolatok

8.3. Melléklet – Klaszterelemzés dendrogramm



9. HIVATKOZÁSOK

- Aal, Erik, Balaton, Karoly és Buzády, Zoltán (1997). Dutch-Hungarian Joint-Ventures Located In Hungary. 13th EGOS Colloquium, July 3-5, 1997, Budapest, July 3-5, 1997.
- Adarkar, Ashwin, Adil, Asif, Ernst, David és Vaish, Paresh (1997). "Emerging market alliances: must they be win-lose?" The McKinsey Quarterly(4): 120-137.
- Anand, B. és Khanna, Tarun (1997). On the Market Valuation of Interfirm Agreements: Evidence from Computers and Telecommunications 1990-1993. Harvard, HBS Working Papers.
- Antal-Mokos, Zoltán és Kovács, Péter (1998). "Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében - taxonomia (Taxonomy of company strategies in Hungary 1990-1995)." Vezetéstudomány (Management Science) **29**(2): 23-34.
- Argyris, Chris és Schön, Donald (1978). Organisational Learning: A Theory of action perspective. London, Addison-Wesley.
- Arndt, J. (1979). "Toward a Concept of Domesticated Markets." Journal of Marketing **43**: 69-75.
- Badaracco, J. L. (1990). The knowledge link. Boston, HBS Press.
- Bailey, E.E. és Shan, W. (1995). Sustainable competitive advantage through alliances. Redesigning the firm. Bowman, e. és Kogut, B. Oxford, Oxford University Press.
- Bakacsi, Gyula (1996). Szervezeti Magatartás és Vezetés (Organisational Behaviour and Management). Budapest, KJK.
- Balakrishnan, Srinivasan és Koza, Mitchell (1993). "Information Asymetry, Adverse Selection and Joint-Ventures." Journal of Economic Behavior and Organisation **20**: 99-117.
- Balakrishnan, S. és Wernerfelt, B. (1986). "Tenchinal change, competition and vertical integration." SMJ **7**(347-355).
- Balaton, Károly (1988). Szervezeti változás és mikroelektronika (Organisational change and microelectronics). Budapest, KJK.
- Balaton, Károly (1994). Implementing Corporate Management System Abroad: General Motors in Hungary. Convergence versus Divergence: the Case of Corporate Culture. Makó, Csaba és Novoszáth, Péter. Budapest, Institute for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences: 47-61.
- Balaton, Károly (1994). "Vállalati stratégiai magatartás az átmeneti időszakban: 1990-1994 (Strategic behaviour in the transition period 1990-1994)." Vezetéstudomány (Management Science) **25**(9): 5.-18.
- Balaton, Károly és Dobák, Miklós (1982). "Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szerzetkutatásban (Quantitative and Qualitative Methods in Organisational Research)." Egyetemi Szemle (University Review)(1): 87-100.
- Balaton, Károly és Regele, Dóra (1996). "A stratégia-alkotás folyamata a hazai vállalatoknál (Strategy process of Hungarian companies)." Working Paper.
- Barakonyi, Károly (1998). Stratégiai Döntések - Csadák, Buktatók, Megoldások (Strategic Decisions). Pécs, JPTE.
- Barakonyi, Károly és Lorange, Peter (1994). Stratégiai Management. Budapest, KJK.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management Science **17**: 1511-1513.
- Basilevsky, Alexander (1994). Statistical Factor Analysis and Related Methods. New York, Wiley & Sons.
- Baum és Dutton (1996). The Embeddness of Strategy. Advances in Strategic Management. Shrivastava, P., Huff, A. és Dutton, J.E. Greenwich, DT, JAI Press: 3-40.
- Baum, J. és Oliver, C. (1991). "Institutional linkages and organisational mortality." ASQ **36**(187-218).
- Becky, Robert és Bogel, György (1996). "Stratégiai Szövetségek (Strategic Alliances)." Vezetéstudomány (Management Science)(7-8.): 39-52.
- Bidault, Francis (1996). Alliances can bring you hidden benefit, IMD, Lausanne.
- Bidault, Francis és Cummings, T. (1994). "Innovating through alliances: expectations and limitations." R&D Management **24**(1): 33-45.

- Blau, P. (1974). Exchange and power in social life. New York, Wiley.
- Bleeke, J. és Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross-border Alliances." HBR 67(6): 127-135.
- Bleeke, J. és Ernst, D. (1993). Collaborate to Compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. New York, McKinsey & Co., Inc.
- Bleeke, Joel és Ernst, David (1995). "Is your strategic alliance really a sale?" Harvard Business Review (January-February): 97-105.
- Bradach, J. L. és Eccles, R. G. (1989). "Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms." Annual review of sociology 15: 97-118.
- Bronner, Rolf, Mellewigt, Thomas és Scheppler, Günther (1999). Entstehen und Scheitern von Strategischen Allianzen. LST für ABWL und Organisation, Gutenberg Universität Mainz.
- Bruszt, László és Stark, David (1994). Deliverative Association. Pathways form State-Socialism. Bruszt, László és Stark, David. UK, Cambridge University Press.
- Bruszt, László és Stark, David (1996). "Vállalkozói tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban (Inter-organisational ownership networks in Eastern European capitalism)." Közgazdasági Szemle (Economics Review) 43(III.): 183-204.
- Bruszt, László és Stark, David (1998). Restructuring Networks. Postsocialist Pathways - Transforming Politics and Property in East Central Europe. Bruszt, László és Stark, David. UK, Cambridge University Press.
- Buzády, Zoltán (2000). "Stratégiai Szövetségek szervezelméletei (Organisational theories of strategic alliances)." Vezetéstudomány (Management Science) 31(7-8): 25-43.
- Buzády, Zoltán és Tari, Erno (1999). "Strategic Alliances at the end of the Hungarian transition period." CEMS Business Review (forthcoming).
- Bühner, Rolf (1992). Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft. Landsberg/Lech, Moderne Industrie.
- Bühner, R. (1993). Diversifikation durch strategische Allianzen. Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmens diversification mit Fallbeispielen. Wiesbaden, Der Gabler Verlag.
- Bühner, Rolf (1993). Erfahrungen mit der Management-Holding. Landsberg/Lech.
- Bühner, Rolf (1993). Strategie und Organisation. Analyse der Unternehmensdiversification mit Fallbeispielen. Wiesbaden, Gabler.
- Chakravarthy, B.S. (1986). "Measuring Strategic Performance." SMJ 7: 437-458.
- Chesborough, H.W. és Teece, D.J. (1996). "When is virtual virtuous? Organising for innovation." HBR 74(1): 65-73.
- Chikán, Attila, Czákó, Erzsébeth és Demeter, Krisztina (1996). "Vállalataink eröltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséről (Executive Összesenry on the research project "in global competition")." BKE, Budapest University of Economic Sciences.
- Child, John és Faulkner, David (1998). Strategies of Co-operation. Managing Alliances. Networks and Joint Ventures. Oxford, Oxford University Press.
- Child, John és Markóczy, Livia (1993). "Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures." Journal of Management Studies 30(4): 611-631.
- Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm." Economics 4: 386-405.
- Contractor, F. J. és Lorange, P. (1988). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures. Cooperative Strategies in International Business. Contractor, F. J. és Lorange, P. Toronto, Lexington Books: 3-28.
- Crossan, M. és Inkpen, A (1995). "The subtle art of learning through alliances." Business Quarterly 60(2): 68-78.
- Das, T.K. és Teng, Bing-Sheng (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." Academy of Management Review 23(3): 491-513.
- Denzin, Norman (1978). The Research Act. New Yorck, McGraw Hill.

- DiMaggio, Paul és Powell, Walter (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review **48**: 147-160.
- Donada (1996). Vertical Partnerships, HEC School of Management.
- Doz, Yves (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" SMJ **17**: 55-83.
- Doz, Yves és Prahalad, C. K. (1991). "Managing DMNCs: A search for a new paradigm." SMJ **12**: 145-164.
- Drótos, György (1996). "Stratégiai információk rendszerek a magyar vállalati gyakorlatban. Elozetes matematikai-statisztikai elemzés (Preliminary results of a statistical analysis on the use of strategic information system in Hungary)." Háttertanulmány.
- Dunning, John (1997). Governments, Globalisation and International Business. Oxford, Oxford University Press.
- Dussauge, Pierre és Garette, Bernard (1995). "Les Alliances Entre Firmes Concurrentes: Evolutions, Consequences pour les partenaires et impact sur la concurrence." HEC Research Papers **CR 534/1995**.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1990). Towards an empirically-based taxonomy of strategic alliances between rival firms, HEC School of Management.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1993). Chemical Labour. Stratégie d'Entreprise: Études de Cas. Dussauge, P. és Garrette, B. Paris, InterEdition.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1995). "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry." JIBS **26**(3): 505-530.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1995). Les Stratégies d'Alliance. Paris, Les Éditions D'Organisation.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1996). "Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances between Rival Firms." HEC Research Papers **CR 588/1996**.
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1997). "Anticiper les conséquences des alliances stratégiques." Revue Française de Gestion(No. 114).
- Dussauge, Pierre és Garrette, Bernard (1999). Cooperative Strategy. Chichester, John Wiley & Sons.
- Dussauge, Pierre, Garrette, Bernard és Mitchell, Will (1997). Acquiring partner's capabilities: outcomes of scale and link alliances between competitors, HEC, France.
- Dussauge, Pierre, Garrette, Bernard és Tenenhaus, Michel (1992). Patterns of Strategic Alliances Between Rival Firms, HEC School of Management.
- Ebers, Mark, Ed. (1997). The formation of inter-organisational networks. Oxford, Oxford University Press.
- Economist, The (1996). Car Parts Coming Together. The Economist. London: 70-71.
- Economist, The (1998-04-04). . The Economist. London: 74.
- Economist, The (1998-04-11). Global Manufacturing Strategies. The Economist. London: 98.
- Economist, The (1999-05-15). Mergers and Alliances. The Economist. London: 81-82.
- Eisenhardt, Kathleen és Bird Schoonhoven, Claudia (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms." Organization Science **7**(2): 136-150.
- Ellis, J. és Williams, D. (1995). International Business Strategy. London, Pitman Publishing.
- Emerson, R. E. (1962). "Power-dependence relations." American Sociological Review **27**: 31-41.
- Faulkner, D. (1995). International Strategic Alliances: Co-operating to Compete. Maidenhead, England, McGraw-Hill.
- Fayol, Henry (1949). General and industrial management. London, Pitman.
- Figyelo (1999). Autóipari Beszállítók. Figyelo. Budapest: 13-15.
- Futó, Péter és Hurton, Emese (1998). "A Vállalatok közti kapcsolatokról (On inter-company relations)." Vezetéstudomány (Management Science) **29**(1): 10-15.

- García-Canal, D. (1996). "Contractual form in domestic and international strategic alliances." Organization Studies 17(No. 5): 773-794.
- Garrette, Bernard és Dussauge, Pierre (1997). "Alliances et partenariats vingt ans apres." Revue Française de Gestion(No. 114).
- Geringer, Michael és Hebert, Louis (1991). "Measuring performance of international joint ventures." JIBS 22: 249-264.
- Gerlach, M. (1990). Socially bound rationality: A study in the limits of international business alliances., University of California, Berkeley.
- Ghemavat, J.M., Porter, M. és Rawlinson, R.A. (1986). Patterns of International Joint Ventures. Competition in Global Industries. Porter, M.E. Boston, MA, Harvard Business School Press: 345-366.
- Glaister, Keith és Buckley, Peter (1996). "Strategic motives for international alliance formation." Journal of Management Studies 33(3): 301-332.
- Glaister, Keith és Buckley, Peter (1998). "Measures of Performance in UK international alliances." Organization Studies 19(1): 89-118.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1994). "Group versus group: how alliance networks compete." HBR(July-August): 62-74.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action an social structure: a theory of embeddedness." American Journal of Sociology 91: 481-510.
- Grant, Robert (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." CMR(Spring): 114-135.
- Grant, Robert M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." SMJ 17(Winter Special Issue): 109-122.
- Grant, Robert M. (1997). "The Knowledge-based view of the firm: Implications for management practice." LRP 30(3): 450-454.
- Gulati, Ranjay (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance." AMJ 38(1): 85-112.
- Gulati, Ranjay (1998). "Alliances and Networks." SMJ 19: 293-317.
- Hackman, R. H. (1987). The design of work teams. Handbook of organisational behaviour. L., Lorsch J. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall: 315-342.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. és Black, W. (1992). Multivariate Data Analysis 3.eds. New York, Macmillan.
- Hamel, Gary (1991). "Competition for Competence and Inter-partner Learning whin international strategic alliances." SMJ(12): 83-104.
- Hamel, Gary, Doz, Yves és Prahalad, C. (1989). "Collaborate with your competitors and win." HBR 67(Jan/Feb): 133-139.
- Hamel, Gary és Prahalad, C. (1990). "The Core Competence of the Corporation." HBR 68(3): 79-91.
- Harrigan, Kathryn (1983). Strategies for Joint Ventures, Lexington Books.
- Harrigan, K (1988). "Joint ventures and competitive strategy." SMJ 9(2): 141-158.
- Harrigan, K.R. (1986). Managing for joint-venture success, Lexington Books.
- Hart, M. és Garone, S., Eds. (1998). Making international strategic alliances work. NY, The Conference Board.
- Heenan, D. és Perlmutter, H (1979). Multinational organisation development, a social architectural perspective. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hennart, J-F. (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures." SMJ 9(361-374).
- Hergert, M. és Morris, D. (1987). "Trends in International Collaborative Agreements." CJWB 22: 15-21.
- Hin Chung, Win (1998). Spezifität und Unternehmenskooperation. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte. Berling, Dunker & Humblot.

- Hinterhuber, Hans H. (1996). Strategische Unternehmensführung (6th edition). Berlin, de Gruyter.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. és Hoskisson, R.E. (1997). Strategic Management. Competitiveness and Globalisation 2nd ed. St. Paul, MN, West Publishing Company.
- Imre, Tamás (1995). "Stratégiai szövetség, mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze (Strategic alliances as a competitive tool)." Vezetéstudomány (Management Science)(9.): 27-35.
- Ingham, Marc (1991). "A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat-európai cégek kapcsolatában (Application of venture capital in East-West European relations)." Vezetéstudomány(11): 21-33.
- Inkpen, Andrew és Birkenshaw, Julian (1994). "International Joint-ventures and performance: an interorganisational perspective." International Business Review 3(3): 201-217.
- Inkpen, Andrew és Crossan, Mary (1995). "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organisation Learning." Journal of Management Studies 32(5): 595-618.
- Jarillo, Carlos (1995). Strategic Networks: Creating the borderless organisation. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Jick, Todd (1979). "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action." ASQ(Dec): 602-611.
- Johnson, G. és Scholes, K. (1989). Exploring corporate strategy. Text and Cases. London, Prentice Hall.
- Ketchen, David és Shook, Christopher (1996). "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique." Strategic Management Journal 17: 441-458.
- Khanna, Tarun (1996). Winner-Take-All Alliances. Harvard Business School. **Working Paper No. 96-033**.
- Khanna, T., Gulati, R. és Nohria, N. (1994). Alliances as Learning Races. **Best Paper Proceedings, Academy of Management, Charleston, SC**.
- Khanna, Tarun, Gulati, Ranjay és Nohria, Nitin (1998). "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope." Strategic Management Journal 19(3): 193-210.
- Kieser, Alfred, Ed. (1995). Organisationstheorien. Stuttgart, Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (1996). "Moden & Mythen des Organisierens." DBW 56(1): 21-39.
- Killing, Peter (1988). Understanding alliances: the role of task and organisational complexity. Cooperative strategies in international business. Contractor, Farok és Lorange, Peter. Lexington, Lexington Books: 55-67.
- Killing, Peter J. (1983). Strategies for Joint Venture Success. New York, Croom Helm Praeger.
- Kocsis, Éva (1999). "Tanuló hálózatok (Learning Networks)." Vezetéstudomány (Management Science) 30(02): 1-16.
- Kogut, Bruce (1988). "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives." SMJ(9): 319-322.
- Kogut, Bruce (1991). "Joint-ventures and the option to expand and acquire." Management Science 37: 19-33.
- Koh, J. és Venkatraman, N. (1991). "Joint venture formations and stock market reactions: an assesment in the information technology sector." AMJ 34(4): 869-892.
- Korten, David (1996). Tokés Társaságok Világuralma. Budapest, Kapu.
- Kovács, Éva és Szabó, Katalin (1999). "A hozzáértés világversenye - Tanuló vállalatok - sikeres üzleti hálózatok (The global competence race - learning organisations - successful company networks)." Országos Muszaki Fejlesztési Bizottság (National Committee for technical development).
- Kovács, Sándor (1999). "Külso (társadalom-politikai) tényezok a magyar szervezetek átalakulásában (The role of socio-political factors in hungarian organisational transformation)." Vezetéstudomány (Management Science) 30(4): 2-8.
- Kreikebaum, Hartmut (1998). Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Gabler Verlag.
- Kumar, Rajesh és Nti, Kofi (1998). "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model." QS 9(3): 356-367.
- Lamming, R. (1993). Beyond Partnership. Strategies for innovation and lean supply. London, Prentice-Hall International.

- Lane, P. J. és Lubatkin, M. (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganisational Learning." SMJ 19: 461-478.
- Larsson, Rikard, Bengtsson, Lars, Henrikson, Kristina és Sparks, Judith (1998). "The Interorganisational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances." Organization Science 9(3): 285-305.
- Lawrence, P. és Lorsch, J. (1969). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, IL, Irwin.
- Lei, D. és Slocum, J. (1991). "Global Strategic Alliances, Payoffs and Pitfalls." Organizational Dynamics: 44-62.
- Lewis, I. (1990). Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. New York, The Free Press.
- Littler, D. és Leverick, F. (1995). "Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience." Long Range Planning 28(3): 58-67.
- Lorange, Peter (1980). Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Lorange, P. és Roos, J. (1992). Strategic Alliances: Formulation, Implementation, and Evolution. Oxford, UK, Blackwell.
- Lorenzoni, G. és Omati, O. (1988). "Constellation of Firms and New Ventures." Journal of Business Venturing(No.3).
- Lyles, Marjorie és Baird, Inga (1994). "Performance of International Joint-Ventures in two Eastern European countries: the case of Hungary and Poland." Management International Review 34(4): 313-329.
- Makó, Csaba és Novoszách, Péter (1994). Multinational Firms and Heterogeneity of Labour Relations - The Hungarian Case. Convergence versus Divergence: the Case of Corporate Culture. Makó, Csaba és Novoszách, Péter. Budapest, Institute for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences: 145-168.
- March, James (1991). "Exploration and Exploitation in Organisational Learning." Organisation Science 2(1): 71-87.
- Máriás, Antal, Kovács, Sándor, et al. (1981). "Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére." Közgazdasági Szemle (Economics Review)(7-8).
- Mariti, P. és Smiley, R. (1983). "Co-operative Agreements and the Organization of Industry." Journal of Industrial Economics 31: 437-451.
- Marosi, Miklós (1972). A centralizáció és decentralizáció szervezése az iparvállalati irányításban. Budapest, 1972.
- Marosi, Miklós (1981). A célszerű vállalati szervezet. Budapest, KJK.
- Maxton, G. és Wormald, J. (1995). Driving over a cliff? Business Lessons from the World's Car Industry. London, EIU - Addison-Wesley Publishing Company.
- Mayo, Elton (1945). The social problems of an industrial civilization. Boston, Division of Industrial Research: HBS.
- McAllister, Daniel (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations." AMJ 38(1): 24-59.
- McNamara, Peter és Baden-Fuller, Charles (1997). Inter-organisational learning, strategic alliances and value creation: a study in the UK biotechnology sector. 13th EGOS Colloquium, July 3-5, 1997, Budapest University of Economic Sciences.
- McNeil, W. H. (1963). The rise of the West. Chicago, Chicago University Press.
- Mészáros, Tamás (1987). Múlt és jövő a vállalati tervezésben. Budapest, KJK.
- Mészáros, Tamás (1997). "A stratégia jövője, a jövő stratégiája." Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés (Economy, Enterprise, Management)(97-4): 9-19.
- Miles, R. és Snow, C. (1994). Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail. New York, The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1991). "Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff." SMJ 12: 463-466.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce és Lampel, Joseph (1998). Strategy Safari. New York, The Free Press.
- Morris, D. és Hergert, M. (1987). "Trends in International Collaborative Agreements." Columbia Journal of World Business 22(2): 15-21.

- Morrison, Michael és Mezentseff, Larissa (1997). "Learning Alliances - a new dimension of strategic alliances." Management Decision **35**(5-6): 351-358.
- Mowery, D. (1988). Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview. International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Ballinger.
- Netzer, Frithjof (1999). Strategische Allianzen im Luftverkehr. Frankfurt am Main, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Nohria, N. és Eccles, R. (1992). Networks and Organizations: Structure, Form and Action. Boston, HBS Press.
- Nohria, Nitin és Garcia-Pont, Carlos (1991). "Global Strategy Linkages and Industry Structure." SMJ **12**(Summer): 83-103.
- Ohmae, K. (1989). "The global logic of strategic alliances." HBR(March-April): 143-154.
- Oliver, Amalya és Ebers, Mark (1998). "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organisational Relationships." Organisation Studies **19**(4): 549-583.
- Ortmann, Günther és Sydow, Jörg (1999). "Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge." Die Betriebswirtschaft **59**(2): 205-220.
- Osborn, Richard és Hagedoorn, John (1997). "The institutionalisation and evolutionary dynamics of interorganisational alliances and networks." AMJ **40**(2): 261-278.
- Parkhe, Arvind (1991). "Interfirm diversity, organisational change and longevity in global strategic alliances." Journal of International Business Studies **22**(4): 579-601.
- Parkhe, Arvind (1993). "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation." AMJ **36**: 794-829.
- Parkhe, Arvind (1993). "Strategic alliance structuring: Contracting safeguards and the role of informal agreements." Journal of Law, Economics and Organization **1**: 155-175.
- Parkhe, Arvind (1998). "Understanding Trust in International Alliances." Journal of World Business **33**(3): 219-240.
- Penrose, E.T. (1959). The Theory of Growth of the Firm. New York, Wiley.
- Perrow, Charles (1986). Complex Organisations - A critical Essay. New York.
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on intercorporate relations. Intercorporate Relations. Mizruchi, M. és Schwarty, M. New York: 25-51.
- Pfeffer, J. és Salancik, G. (1978). The external control of organisation: a resource dependence perspective. New York, Harper & Row.
- Pisano, G. P. (1989). "Using equity participation to support exchange: Evidence form the biotechnology industry." Journal of Law, Economics and Organisation **5**(1): 109-126.
- Pisano, G. P., Russo, M. V. és Teece, D. (1988). Joint ventures and collaborative agreements in the telecommunications equipment. International collaborative ventures in U.S. manufacturing. Mowery. Cambridge, MA, Ballinger: 23-70.
- Porter, Michael (1985). The Value Chain and Competitive Advantage (Ch.2). Competitive Advantage. New York, The Free Press: 33-61.
- Porter, Michael (1996). "What is Strategy?" HBR **74**(6): 61-78.
- Porter, Michael és Fuller, Mark (1986). Coalitions and Global Strategy. Competition in global industries. Porter, Michael. Cambridge, MA, Harvard University Press: 315-344.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Greenwich CT, JAI Press.
- Powell, W. W. és DiMaggio, P.J. (1991). The new instituinalism in organisational analysis. Chicago, University of Chicago Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W. és Smith-Doerr, L. (1996). "Interorganisational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology." ASQ **41**: 116-145.
- Prahalad, C.K. és Hamel, Gary (1990). "The Core Competence of the Corporation." Harvard Business Review(May/June): 79-91.

- Prahalad, C.K. és Hamel, Gary (1994). The Core Competence of the Corporation. Boston, Harvard Business School Press.
- Pucik, V. (1988). "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: the HRM agenda." Human Resource Management 27(1): 77-93.
- Punj, G és Stewart, D. (1983). "Cluster Analysis in marketing research: Review and Suggestions for Application." Journal of Marketing Research 20: 134-148.
- Quelin, Bertrand (1995). Competence of the firm and strategic alliances: Creation of new capabilities and appropriability, HEC.
- Reuer, J.J. (1997). "The Dynamics and Effectiveness of International Joint Ventures." INSEAD Working Papers 97/108/SM
- Ring, P.M. és Van de Ven, A. (1992). "Structuring cooperative relationships between organisations." SMJ 13: 483-498.
- Rumelt, Richard, Schendel, Dan és Teece, David (1994). Fundamental issues in strategy. Harvard, Harvard Business School Press.
- Segil, Lorraine (1996). Intelligent Business Alliances. New York, Random House.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the theory of organisation." American Sociological Review 13: 25-35.
- Sen, Pradyot és Sengupta, Sanjit (1998). "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuations." AMJ 41(1): 27-41.
- Serapio, M. és Cascio, W. (1996). "End-games in international alliances." Academy of Management Executive 10(1): 62-73.
- Simon, Herbert (1957). Administrative Behaviour. New York, Macmillan.
- Simon, Herbert (1991). "Bounded rationality and organisational learning." Organisation Science 2.
- Singh, Kulwant és Mitchell, Will (1996). "Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships." SMJ 17: 99-115.
- Smith, Ken, Carroll, Stephen és Ashford, Susan (1995). "Intra- and interorganisational cooperation: toward a research agenda." AMJ 38(1): 7-23.
- Spekman, Robert, Forbes, Theodore, Isabella, Lynn és MacAvoy, Thomas (1998). "Alliance Management: A View From The Past And A Look To The Future." Journal of Management Studies 35(6): 747-772.
- Sydow, Jörg (1992). Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. Managementforschung. Prof. Dr. Staehle, Wolfgang és Dr. Conrad, Peter. Berlin, de Gruyter. 2.
- Szanyi, Miklós (1993). "Mi is történt? A magyarországi átmenet kérdései a vállalati menedzsment szemszögéből (A management perspective on hungarian transition period)." Közgazdasági Szemle (Economics Review) 40(II): 180-185.
- Szanyi, Miklós (1994). "Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során (Adaptation strategies of hungarian industrial companies in the transformation crisis)." Vezetéstudomány (Management Science) 41(11): 1036-1048.
- Szanyi, Miklós (1997). Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálók átalakulása és a versenyképesség (Strategic alliances, changes of inter-company networks and competitiveness). "Versenyben a világgal"-kutatási program (Research Program "In Global Competition", Budapest April 20.
- Tari, Erno (1988). Iparvállalatok belső irányítási szervezete (Internal management structure of industrial companies). Budapest, KJK.
- Tari, Ernő (1996). Szervezeti formák és strukturák fejlődése Magyarországon a legutóbbi másfél évtized társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei között (Changes in organisational forms and structures during the past decades' social and economic transformations in Hungary). Szervezeti Formák és Vezetés (Organisational Structures and Management). Miklós, Dobák. Budapest, KJK.
- Tari, Erno (1998). Stratégiai szövetségek az üzleti világban (Business Strategic Alliances). Budapest, KJK.
- Tari, Erno és Buzády, Zoltán (1996). "Stratégiai magatartás és menedzsment: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia (Strategic Behaviour and Management: theoretical bases, research hypotheses, research methodologies)." Working Paper on Competitiveness, May 1996: 24-32.
- Tari, Erno és Buzády, Zoltán (1996). "Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában (Strategic alliances in global automotive production)." Strukturák, Szervezetek, Stratégiák, Ipargazdasági Szemle 27(4): 7-28.

- Tari, Erno és Buzády, Zoltán (1998). "Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának idopontjában (Strategic alliances at the end of the Hungarian transformation process)." Vezetéstudomány **29**(2): 35-47.
- Teece, D. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration and organisation." Research Policy **15**(6): 285-305.
- Teece, D. J. (1977). "Technology transfer by multinational firms." Economic Journal **87**: 242-261.
- Tenenhaus, M. és Young, F. (1985). "An analysis and synthesis of multiple correspondance analysis, optimal scaling, dual scaling, homogeneity analysis and other methods for quantifying categorial multivariate data." Psychometrika **50**(1): 91-120.
- Toby, Stuart (1998). "Network positions and propensities to collaborate: a investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry." Administrative Science Quarterly **43**(3 Sept.): 668-689.
- Tóth, István János (1998). A vállalkozások üzleti és tulajdonosi kapcsolatai. Figyelo. **Június 11.**: 34-35.
- Török, Ádám (1996). "A stratégiai szövetségek és a magyar működotoke-import (Strategic Alliances and Hungarian FDI)." Struktúrák, Szervezetek, Stratégiák Ipargazdasági Szemle (Structures, Organisations, Strategies) **27**(1-3): 35-44.
- Überla, K. (1977). Faktoranalyse. Berlin, Springer Verlag.
- Venkatraman, N. és Ramanujam (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches." AMJ **11**: 801-814.
- Vissi, Ferenc (1995). "Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok." KSZ **42**(11): 1052-1065.
- Voszka, Éva (1988). Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Budapest, KJK.
- Weller, S. és Romney, A (1990). Metric Scaling Correspondance Analysis. Newbury Park, Sage Publications.
- Williamson, Olliver E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). "Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives." ASQ **36**: 269-296.
- Williamson, O. E. (1993). "Calcultiveness, trust, and economic organisation." Journal of Law and Economics **36**: 453-486.
- Wolf-Laudon, G. (1991). International cooperation management and the success of joint undertaking. East-West Joint Ventures. Razvigorova, E. és Wolf-Laudon, G. London, Blackwell.
- Yoshino, Michael és Rangan, Srinivasa (1995). Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Zajac, Edward (1998). "Commentary on 'Alliances and Networks' by R. Gulati." SMJ **19**: 319-321.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. Research in organisational behaviour. Cummings, Staw &. Greenwich, CT, JAI Press.